

# **Sosiaalisen tilinpidon hyödynnettävyys työllisyyspalvelujen toiminnassa**

Virpi Palovesi-Viinikka

Opinnäytetyö  
Tammikuu 2015

Liiketalouden koulutusohjelma  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä Palovesi-Viinikka, Virpi	Julkaisun laji <b>Opinnäytetyö</b>	Päivämäärä <b>12.01.2015</b>
	Sivumäärä <b>88</b>	Julkaisun kieli <b>Suomi</b>
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: (x)
Työn nimi <b>Sosiaalisen tilinpidon hyödynnettävyys työllisyyspalvelujen toiminnassa</b>		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja Maija Haaranen		
Toimeksiantaja Keuruun työllisyyspalvelut		
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Organisaatioiden toiminnalla on vaikutuksia, joita ei voida rahassa mitata. Vaikutukset voivat kohdistua työntekijöihin, asiakkaisiin, ympäristöön tai ympäröivään yhteiskuntaan. Sosiaalinen tilinpito on menetelmä näiden sosiaalisten vaikutusten mittaamiseen, analysoimiseen ja esittämiseen. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Keuruun työllisyyspalvelut, joka hoitaa kaupungin työllistämismenettelyjä. Sen toiminnan tavoitteena on mm. vahvistaa asiakkaan elämänhallinnan taitoja ja ehkäistä syrjäytymistä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä tunnetuksi sosiaalisen tilinpidon menetelmää ja selvittää sen hyödynnettävyyttä Keuruun työllisyyspalvelujen toiminnan sosiaalisten vaikutusten mittaamisessa ja esittämisessä.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys käsitteli yhteiskuntavastuuta, sosiaalista vastuuta ja sidosryhmävuorovaikutusta. Lisäksi raportissa kuvattiin sosiaalisen tilinpidon keskeiset käsitteet ja prosessi sekä menetelmän mahdollisuudet ja haasteet.</p> <p>Tutkimuksessa ilmeni, että sosiaalisten vaikutusten mittaamista pidettiin tärkeänä. Sosiaalinen tilinpito koettiin kiinnostavaksi ja työllisyyspalvelujen työtä tukevaksi. Sen avulla voidaan luotettavasti esittää toiminnalla saavutettavia sosiaalisia vaikutuksia eri sidosryhmille.</p> <p>Opinnäytetyö sisältää sosiaalisen budjetin, jonka pohjalta työllisyyspalvelujen on mahdollista toteuttaa sosiaalista tilinpitoa.</p>		
Avainsanat		
Sosiaalinen tilinpito, yhteiskuntavastuu, sosiaalinen vastuu, sidosryhmävuorovaikutus		
Muut tiedot		



Author Palovesi-Viinikka, Virpi	Type of publication Bachelor's thesis	Date 12.01.2015
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 88	Permission for web publication: (x)
Title of publication <b>Utilizing social accounting in employment services</b>		
Degree programme Business Administration		
Tutor Haaranen, Maija		
Assigned by Keuruun työllisyyspalvelut		
<p>Abstract</p> <p>Organisations have impacts that cannot be measured in terms of money. These social effects may be focused employees, customers, the environment or the surrounding society. Social accounting is a method to measure, analyze and present these social effects. The thesis was assigned by the employment services in Keuruu, which manages the employment obligation of the city. The aim was to strengthen the customer's life management skills and to prevent discrimination.</p> <p>The purpose of this research was to publicize the social accounting method and explore the usability of the method to measuring and presenting the social effects of the employment services in Keuruu.</p> <p>This research was conducted by using a qualitative research method. The theoretical part of the thesis dealt with corporate social responsibility, social responsibility and stakeholder interaction. In addition, the research report includes a description of the key concepts and process of social accounting including the opportunities and challenges of the method.</p> <p>The research showed that social impact measurement was considered important. The respondents thought that social accounting was interesting and it could support their work. It is a natural method for presenting the social impacts of organizational activities to the stakeholders.</p> <p>The thesis includes a social budget enabling the employment services to carry out social accounting.</p>		
Keywords  social accounting, corporate social responsibility, social responsibility, stakeholder interaction		
Miscellaneous		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma .....</b>	<b>6</b>
2.1	Tutkimuksen tavoitekuvaus ja tutkimuskysymykset.....	6
2.2	Tutkimusmenetelmät .....	7
2.3	Keuruun työllisyyspalvelut .....	11
<b>3</b>	<b>Yhteiskuntavastuu .....</b>	<b>16</b>
3.1	Yhteiskuntavastuun kolme ulottuvuutta .....	16
3.2	Sosiaalinen vastuu .....	20
3.3	Sidosryhmävuorovaikutus .....	25
3.4	Sosiaalisten vaikutusten osoittaminen.....	29
<b>4</b>	<b>Sosiaalinen tilinpito .....</b>	<b>34</b>
4.1	Sosiaalisen tilinpidon keskeiset käsitteet.....	35
4.2	Sosiaalisen tilinpidon prosessi .....	40
4.3	Sosiaalisen tilinpidon mahdollisuudet ja haasteet .....	44
4.4	Eri organisaatioiden sosiaalisia tilinpäätöksiä .....	47
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen toteutus .....</b>	<b>49</b>
5.1	Aineiston kerääminen.....	49
5.2	Aineiston analysointi.....	51
<b>6</b>	<b>Tutkimustulokset.....</b>	<b>52</b>
6.1	Sosiaalisen tilinpidon hyödynnettävyyden arviointi.....	53
6.2	Sosiaalisen budjetin kokoaminen .....	66
<b>7</b>	<b>Johtopäätökset.....</b>	<b>69</b>
<b>8</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>72</b>
	<b>Lähteet.....</b>	<b>74</b>
	<b>Liitteet.....</b>	<b>78</b>
	Liite 1. Työllisyyspalveluja koskevien lakien keskeiset kohdat.....	78
	Liite 2. SWOT-analyysi .....	80
	Liite 3. Sosiaalinen budjetti .....	81

## Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen vaiheet.....	10
Kuvio 2. Keuruun työllisyyspalvelujen organisaatio .....	12
Kuvio 3. Työllisyyspalvelujen asiakastilasto .....	13
Kuvio 4. Työllisyyspalvelujen sidosryhmät.....	15
Kuvio 5. Osallisuuden rakentuminen .....	24
Kuvio 6. Sidosryhmävuorovaikutus .....	26
Kuvio 7. Vaikutusketjuajattelu.....	30
Kuvio 8. IOOI-ketju .....	30
Kuvio 9. Mittausmenetelmien ominaisuudet ja kehitysmahdollisuudet .....	33
Kuvio 10. SoT-prosessi .....	41

## Taulukot

Taulukko 1. TT:n määrittelemät yhteiskuntavastuun pilarit ja niiden keskeiset sisällöt .....	18
Taulukko 2. Tililuokka 100: asiakkaan voimaantumisen ja elämäntaitojen tukija ja valmentaja .....	39
Taulukko 3. SoT-menetelmän vahvuudet ja kehittämistarpeet .....	45

# 1 Johdanto

Tänä päivänä moni asia pyritään taloudellistamaan. Hankkeet on pystyttävä perustelemaan taloudellisesti kannattaviksi, jotta niille saadaan rahoitus. Rahoittajat haluavat tietää, mitä toimintaan sijoitetuilla euroilla saadaan aikaan. Kaikella toiminnalla on kuitenkin myös vaikutuksia joko asiakkaisiin, henkilöstöön, yhteisöön tai ympäröivään yhteiskuntaan. Näitä vaikutuksia ei rahassa voida mitata.

Eri organisaatioissa yhteiskuntavastuullinen ajattelutapa on lisääntynyt, ja arvot ovat nousseet osaksi organisaatioiden johtamiskäytäntöjä. Lisääntynyt sosiaalinen vastuullisuus näkyy panostuksena henkilöstön työkyvyn ylläpitoon ja hyvinvoinnin edistämiseen sekä henkilöstön koulutukseen. Lisäksi arvolähtöinen yhteiskunnallinen yrittäjyys sekä yhteiskunnalliset yritykset ovat yleistyvä yritystoiminnan muoto myös Suomessa. Valtiovalta on yhteiskuntavastuun periaatepäätöksen mukaisesti asettanut tavoitteeksi nostaa suomalaiset yritykset ja hallinto edelläkävijöiksi yhteiskuntavastuuasioissa.

Keskeinen osa vastuullista toimintaa on vuorovaikutus sidosryhmien kanssa. Vuorovaikutus edesauttaa läpinäkyvyyttä ja lisää luottamusta organisaatiota sekä sen yhteiskuntavastuullista toimintaa kohtaan. Se lisää kiinnostusta organisaation toimintaan ja sidosryhmien osallisuutta siihen. Vuorovaikutus on lähtökohtana myös sosiaalisten vaikutusten seurannassa. Organisaatio voi valita itselleen ja sidosryhmilleen tärkeitä tavoitteita, joihin se haluaa toiminnallaan vaikuttaa, ja viestiä saavutetuista tuloksista. (Björk & Siltanen 2009, 2.)

Myös kunnissa pyritään edistämään asukkaiden hyvinvointia. Tämän päivän työttömyystilanne, niin nuoriso- kuin pitkäaikaistyöttömyyskin, aiheuttaa kuitenkin taloudellisia paineita julkiselle taloudelle. Valtio siirtää entistä enemmän pitkäaikaistyöttömyyden kuluja kuntien maksettavaksi. Vuoden 2015 alusta voimaan tulleen työmarkkinatukiudistuksen mukaan kunnan rahoitusosuus

300–499 päivää työmarkkinatukea saaneiden osalta on 50 %. Työttömyyden perusteella 1000 päivää ja yli työmarkkinatukea saaneiden osalta kunnan rahoitusosuus nousee 50 %:sta 70 prosenttiin. Vuonna 2015 työmarkkinatuen arvioidaan olevan keskimäärin asiakasta kohden n. 705 euroa. Vuoden 2015 palkkatukiuudistuksen myötä kaupunkien saama palkkauskustannuksiin käytettävä palkkatukimäärä vähenee 75 %:sta 50 %:iin. (Kuntien työmarkkinatukimaksut 2014.)

Kunnissa joudutaan tekemään strategisia päätöksiä siitä, missä määrin valtiolle maksetaan sakkomaksuja eli työmarkkinatuen kuntaosuutta pitämällä pitkäaikaistyöttömiä passiivisina, vai pyritäänkö heidät saamaan aktiivitoiminnan piiriin. Nämä aktiivitoimet vaativat taloudellisia resursseja, mutta toimilla on myös yhteiskunnallisia vaikutuksia. Puntarissa ovat toiminnalla saavutettavat yhteiskunnalliset ja sosiaaliset tulokset, kuten hyvinvoinnin lisääntyminen, syrjäytymisen ehkäisy ja ihmisen yleinen aktivoituminen sekä toisella puolella euromääräiset resurssit. Toimeksiantaja tässä tutkimuksessa on Keuruun työllisyyspalvelut, jonka tehtävänä on vastata Keuruun kaupungissa työllistämismenestyksistä. Keuruun työllisyyspalvelujen henkilöstön tavoitteena on ehkäistä työttömyydestä aiheutuvia kielteisiä vaikutuksia asiakkaiden toimintakykyyn, ehkäistä syrjäytymistä ja vahvistaa asiakkaiden elämänhallinnan taitoja ja toimintakykyä. Heillä on halu tuoda näkyväksi toimintansa yhteiskunnalliset vaikutukset numeroiden ja eurojen rinnalla.

Organisaation sidosryhmilleen tuottamat yhteiskunnalliset ja sosiaaliset tulokset eivät näy taloudellisessa tilinpäätöksessä. Perinteisissä raporteissa ja toimintakertomuksissa kerrotaan, paljonko erilaisia toimintoja on järjestetty, mutta ne eivät tuo esille toiminnan sosiaalisia vaikutuksia. Tämä ”hyvä” voi olla mitä tahansa ihmisiin kohdistuvaa vaikutusta, joita organisaatio toiminnallaan tavoittelee. Kertoaksemme organisaation kokonaistuloksen, meidän on pystyttävä tuomaan tämä esille, taloudellisten tulosten rinnalla.

Sosiaalisten vaikutusten mittaamiseen, analysoimiseen ja esittämiseen on kehitetty sosiaalisen tilinpidon (SoT) menetelmä. Sosiaalinen tilinpito on yhteis-

sövaikutusten raportoinnin menetelmä, jolla organisaatio voi osoittaa työnsä vaikutukset ympäröivään yhteisöön, ja sitä voidaan käyttää toiminnan sisäiseen kehittämiseen. Sosiaalisella tilinpidolla seurataan niitä vaikutuksia, joita organisaatio haluaa ihmisissä tapahtuvan oman toiminnan kautta. Sosiaalisia vaikutuksia voidaan tarkastella asiakkaan, työyhteisön, yhteistyötahojen ja yhteiskunnallisten vaikutusten tasolla. Menetelmä soveltuu niin julkiselle sektorille kuin yrityksille ja yhteisöillekin. Menetelmän käyttöönoton taustalla täytyy olla halu tietää oman toiminnan sosiaaliset tulokset, sitoutuminen niiden järjestelmälliseen seuraamiseen sekä tarve viestiä niistä sidosryhmille. Sosiaalinen tilinpito toimii myös apuna haettaessa ulkoista rahoitusta, jos sen yhtenä valintakriteerinä ovat toiminnan sosiaaliset vaikutukset ja tulokset. (Meremies & Sevón 2007, 10–13.)

### **Aiheen valinta**

Tutustuin sosiaaliseen tilinpitoon kannattavan toiminnanohjauksen opintojaksoilla. Koin aiheen mielenkiintoiseksi ja ajankohtaiseksi. Yritysten strategisessa johtamisessa on yhä useammin otettu mukaan myös sosiaalisen vastuun näkökulma. Uskon myös, että arvoperusteinen, oikeudenmukaisesti ja eettisesti johdettu yhteiskunnallinen yritystoiminta tulee lisääntymään Suomessa. Yritystoiminta voi olla hyvin hoidettua ja kannattavaa liiketoimintaa, vaikka tavoitteena onkin yhteiskunnallisen hyvän tuottaminen. Perinteisellä taloudellisella tilinpidolla ei näille organisaatiolle tärkeitä tuloksia saada näkyviksi.

Uskon sosiaalisen tilinpidon käyttöönoton lisääntyvän erilaisten yhdistysten, julkisen talouden ja kolmannen sektorin toimijoiden keskuudessa. Erityisesti niiden tahojen keskuudessa, joiden tehtävä ei painotu taloudellisen tuloksen maksimointiin. Liiketalouden opiskelijana minua kiinnosti menetelmän hyödynnettävyys organisaation strategisen johtamisen välineenä, toiminnan kehittäjänä sekä hyvinvoinnin mittarina.



## 2 Tutkimusasetelma

Luvussa kerrotaan opinnäytetyön tutkimuksen tavoitekuvaus ja siitä johdetut tutkimuskysymykset. Tutkimusmenetelmissä kuvataan aineiston tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät sekä tarkastellaan tutkimuksen luotettavuuskriteereitä. Lisäksi kerrotaan aiheesta aikaisemmin tehdyistä tutkimuksista sekä luvun lopussa esitellään tämän tutkimuksen toimeksiantaja.

### 2.1 Tutkimuksen tavoitekuvaus ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelman määrittelyssä kiteytyvät opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet. Tutkimusongelma puretaan tutkimuskysymyksiksi, joita voi olla yksi tai useampi. (Kananen 2008, 51.) Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on **tuoda tunnetuksi sosiaalista tilinpitoa menetelmänä ja selvittää sen hyödynnettävyyttä Keuruun työllisyyspalvelujen sosiaalisten vaikutusten mittaamisessa ja esittämisessä** ja siitä johdettuina tutkimuskysymyksinä ovat:

- Mitä hyötyä Keuruun työllisyyspalvelut saivat sosiaalisen tilinpidon käyttöönotosta toiminnassaan?
- Mitä haasteita sosiaalisen tilinpidon käyttöönotolle on Keuruun työllisyyspalveluissa?

Tällä hetkellä työllisyyspalveluilla ei ole käytössään menetelmää, jolla he voisivat tuoda toimintansa yhteiskunnalliset vaikutukset näkyviksi. Tutkimuksessa perehdytään työllisyyspalvelujen keskeisiin tavoitteisiin, olemassa oleviin mitaus- ja raportointimenetelmiin sosiaalisen tilinpidon kannalta sekä tarkastellaan menetelmän soveltuvuutta työllisyyspalveluiden toiminnan kehittämiseen. Menetelmän olemassaolosta tiedetään toimeksiantajan keskuudessa, mutta siihen ei ollut perehdytty ennen tätä tutkimusta. He kokevat menetelmän kuitenkin kiinnostavana.

Tavoitteena on laatia sosiaalisen budjetin ehdotus, joka tuo näkyväksi menetelmän mahdollisuuksia. Ehdotuksen pohjalta toimeksiantajalle tarjoutuu mah-

dollisuus aloittaa sosiaalisen tilinpidon toteutus. Sosiaalisessa budjetissa tarkastellaan työllisyyspalveluiden tavoitteita asiakkaan, työyhteisön ja yhteistyötahojen näkökulmasta. Lähtökohtana on, että sosiaalisen tilinpidon tulee olla käyttökelpoinen työkalu johdolle sekä samanaikaisesti sidosryhmiä palveleva raportti.

## 2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan ymmärtämään tiettyä toimintaa, kuvaamaan jotain ilmiötä tai antamaan mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Laadullinen tutkimus tutkii yksittäistä tapausta, ja siinä pyritään ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen (Kananen 2008, 24–25). Menetelmä soveltuu tähän tutkimukseen, koska tässä tutkija pyrkii ymmärtämään työllisyyspalvelujen toimintaa kokonaisvaltaisesti ja tutkimusaineisto saadaan tutkittavien kautta.

Laadullisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on asian kokonaisvaltainen tutkiminen, ja siinä kerätty aineisto on tekstiä, sanoja ja dokumentteja. Lähtökohdana tutkimuksen tekemisessä on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan merkitys on suuri, ja on aina mahdollista, että tutkija tietoisesti tai tiedostamattaan saattaa vaikuttaa tutkimuksen lopputulokseen. (Kananen 2013, 26–27.) Tämä reaktiivisuuden ongelma on tiedostettu ja vaikuttamista pyritään tietoisesti välttämään.

Kvalitatiivinen tutkimus on olemukseltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa. Aineisto kootaan todellisissa tilanteissa, ja ihmistä suositaan tiedonkeruun välineenä. Tutkija luottaa enemmän havaintoihinsa ja käymiinsä keskusteluihin tutkittaviensa kanssa kuin mittausvälineisiin. Yleisimpiä tiedonhankintakeinoja, joilla tutkittavien näkemykset ja ääni saadaan kuuluville, ovat teema-haastattelut, osallistuva havainnointi ja ryhmähaastattelut. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Teemahaastattelussa haastattelun teema-alue on usein tiedossa, mutta kysymyksiä ei ole tarkkaan muotoiltu eikä niiden järjestystä ole ennakkoon määriteltä (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208). Teemahaastattelu mahdollistaa haastateltavien näkökulman esille tulon ja vapaamman ilmaisun haastattelutilanteessa. Näin pyritään mahdollistamaan se, että samalla kun teemaan liittyvästä asiasta keskustellaan, esille voi nousta uusia asioita ja kysymyksiä, joista keskustella. (Kananen 2013, 93.) Haastattelujen tarkoitus on kerätä mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta. Haastattelun onnistumisen kannalta on hyvä antaa haastattelun teemat etukäteen haastateltaville haastattelun ajankohdasta sovittaessa. Haastatteluun valitaan ne henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai tietoa aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74.)

Tämän tutkimuksen pääasiallinen tutkimusaineisto kerätään teemahaastatteluilla, ja haastateltavaksi valitaan tutkimuksen kannalta keskeiset henkilöt, joilla on eniten tietoa työllisyyspalvelujen toiminnasta ja tavoitteista. Haastateltavat edustavat perusturvan ja työllisyyspalvelujen johtoa ja hankkeita sekä kaupungin luottamushenkilöstöä. Haastattelujen tarkkaa määrää ei ole etukäteen rajattu, vaan haastatteluja toteutetaan niin monta, että aineisto on riittävä ja esille ei nouse enää uutta, tutkimuksen kannalta olennaista tietoa. Haastatteluista sovitaan etukäteen sähköpostilla, ja ne toteutetaan kahdenkeskisinä teemahaastatteluina. Haastattelun teemat käsittelevät työllisyyspalvelujen tehtäviä ja tavoitteita sekä sosiaalisten tulosten mittaamisen tärkeyttä, ja teemat kerrotaan haastateltaville etukäteen.

Laadullisen tutkimuksen analyysitavaksi valitaan menetelmä, joka parhaiten tuo vastauksen tutkimustehtävään. Tavallisimmat analyysimenetelmät ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 224). Analyysissä tutkimusaineisto rajataan ja epäolennainen tieto jätetään pois aineistoa litteroitaessa, minkä jälkeen se teemoitetaan tai luokitellaan erilaisten aihepiirien mukaan. Sisällönanalyysin tarkoitus on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä ja järjestää aineisto tiiviiseen muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota.

tiota. Analyysia suoritetaan tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92–93, 108.)

Tässä tutkimuksessa haastattelujen aineisto analysoidaan sisällönanalyysinä. Haastattelut nauhoitetaan, jotta ne pystytään myöhemmin purkamaan tekstimuotoon yleiskielistä litterointia varten. Aineisto järjestellään tutkimuksen kannalta relevantteihin teemoihin, jotta niiden pohjalta saadaan vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Aineisto kirjoitetaan puhtaaksi tekstinkäsittelyohjelmalla.

Haastatteluista saatavien vastausten pohjalta rakennetaan SWOT-analyysi, jonka avulla arvioidaan sosiaalisen tilinpidon käyttöönoton mahdollisuutta Keuruun työllisyyspalveluissa. SWOT on luonteeltaan kokoava synteettinen analyysi, jonka tarkoituksena on tuottaa selkeä kokonaiskuva organisaation tilanteesta valintojen tueksi (Vuorinen 2013, 88). Se on yleinen ja yksinkertainen nelikenttäanalyysi, jonka avulla voidaan selvittää yrityksen tai prosessin vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Tietyt asiat voivat olla samanaikaisesti organisaation vahvuuksia sekä heikkouksia. Analysointityössä on tiedostettava, että kyse on tiedosta ja sen käsittelystä. Tiedon tulee olla oikeaa ja sen tulee pohjautua kattavuuteen ja luotettavuuteen. Täydellisen tiedon hankkiminen on lähes mahdotonta, mutta kerätyn tiedon tulee olla sellaista, että sillä voidaan kuvata tutkittavaa ilmiötä. (Kamensky 2010, 118.)

### **Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimus tehdään laadullisena tutkimuksena ja sen yleisiä luotettavuuskriteerejä ovat dokumentaatio, saturaatio, vahvistettavuus, tulkinnan ristiriidattomuus ja luotettavuus tutkitun kannalta (Kananen 2013, 122). Aineiston riittävyys saavutetaan silloin, kun haastattelut eivät tuo enää tutkimusongelman kannalta uutta tietoa esille ja samat asiat alkavat kertautua haastatteluissa (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 182). Tämän tutkimuksen luotettavuusarvioinnissa pyritään näyttämään toteen saatujen tulosten oikeellisuus ja

työn laadukkuus. Tähän pyritään tutkimalla ja havainnoimalla tutkittavaa asiaa monelta eri taholta ja kokonaisvaltaisesti. Haastattelujen määrä ei ole etukäteen määritelty, vaan niitä suoritetaan niin monta, että aineistosta ei nouse enää esille tutkimuksen kannalta uutta tietoa. Tutkimuksessa huolehditaan tutkittavan aineiston huolellisesta dokumentoinnista ja analysoinnista. Aineiston oikeellisuus vahvistetaan sillä, että aineisto hyväksytetään haastateltavilla. Tutkimuksessa esille nousevia asioita verrataan olemassa oleviin aineistoihin, kuten toimintakertomukseen, ja esitettävää sosiaalista budjettia verrataan samankaltaisten organisaatioiden julkaisemiin sosiaalisiin tilinpäätöksiin.

### Tutkimuksen kulku ja työn rakenne

Laadullisen tutkimuksen eteneminen ei ole lineaarinen prosessi, vaan tutkimuksen aineisto ohjaa tutkimusta (Kananen 2008, 57). Tämän tutkimuksen pääpiirteittäinen kulku käy ilmi kuviosta 1. Aihevalinnan jälkeen aiheita tarjottiin Keuruun työllisyyspalveluille toukokuussa 2014. He kiinnostuivat aiheesta, ja opinnäytetyö päätettiin tehdä heille. Tutkimuksen teoriaan perehtyminen alkoi kesäkuussa 2014, ja tutkimuksen teoreettista viitekehystä lisättiin koko tutkimuksen ajan.



Kuvio 1. Tutkimuksen vaiheet

Opinnäytetyö rakentuu johdannon ja tutkimuksen tavoitekuvauksen jälkeen teoriaosuudesta, tutkimuksen toteutuskuvauksesta tutkimustuloksiin. Teoriavii-  
tekehyksessä, luvussa kolme, perehdytään yhteiskuntavastuuseen ja erityi-  
sesti sosiaalisen vastuun osa-alueeseen sekä sidosryhmävuorovaikutukseen.  
Luvussa neljä määritellään sosiaalisen tilinpidon keskeiset käsitteet, kuvataan  
SoT-prosessi sekä tarkastellaan menetelmän mahdollisuuksia ja haasteita.  
Luvussa viisi käydään läpi tutkimuksen toteutus ja luvussa kuusi tutkimustu-  
lokset. Johtopäätökset tutkimuksen käytettävyydestä ja sen toimeksiantajalle  
tuomasta hyödystä on luvussa seitsemän, jossa on lisäksi arvio tutkimuksen  
luotettavuudesta. Luvussa kahdeksan on tutkijan pohdinta tutkimuksen onnis-  
tumisesta.

### **Aikaisemmat tutkimukset**

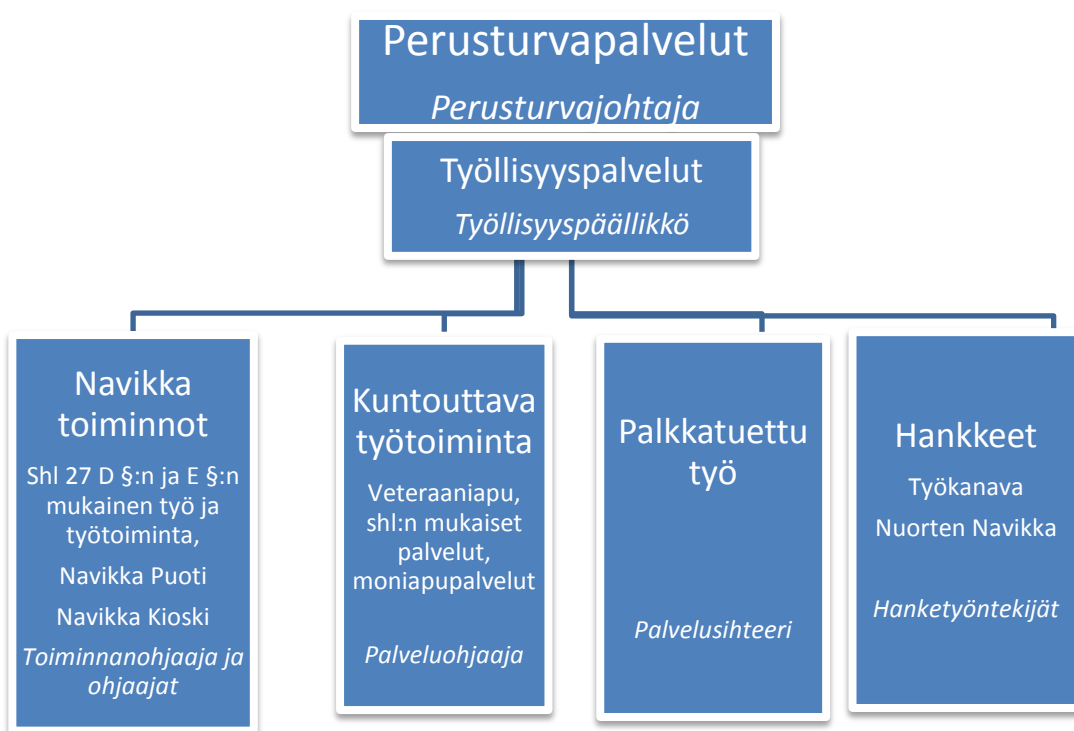
Sosiaalinen tilinpito on opinnäytetöiden aihealueena suhteellisen uusi, ja siitä  
on tehty vain muutamia opinnäytetöitä ammattikorkeakouluissa. Aiheesta ovat  
aiemmin tehneet opinnäytetöitä mm. Katri Barbatkov (2011) aiheena *Sosiaali-  
sen hyvinvoinnin mittaaminen, Case Monikulttuurikeskus Kompassi*, Marjo  
Aittokallio (2010) aiheenaan *Asiakaspalautteen keruumenetelmät Naistarin  
sosiaalisen tilinpidon indikaattoreihin* ja Elina Vepsäläinen (2010) *Kuuluuko  
ihmisen ääni? Sosiaalisen tilinpidon pilotointi Pohjois-Uudenmaan työvoiman  
palvelukeskuksen Way-hankkeessa*. Vepsäläinen (2010) on omassa työs-  
sään tuonut hyvin esille suunnittelun ja käynnistämisen eri vaiheita sosiaalisen  
tilinpidon käyttöönottamisesta asiakasnäkökulmasta. Eeva Pöyhönen (2012)  
on omassa opinnäytetyössään *Kohti onnistunutta toiminnan arviointia, Sosiaa-  
listen tilinpäätösten tarkastelun pohjalta syntyneitä suosituksia Keski-  
Uudenmaan Yhdistysverkosto ry:lle* vertaillut kuuden eri organisaation julkai-  
semia sosiaalisia tilinpäätöksiä.

## **2.3 Keuruun työllisyyspalvelut**

Kuntalain (17.3.1995/365) mukaan kaupunki pyrkii edistämään asukkaidensa  
hyvinvointia ja kestävästä kehitystä alueellaan. Tutkimuksen toimeksiantaja,  
Keuruun työllisyyspalvelut tulosalue, kuuluu kaupungin perusturvapalvelujen

toimialaan, ja se vastaa keskitetysti ja tulostavasti kaupungin työllistämismisvelvoitteista. Työllisyyspalvelut vastaavat keuruulaisten pitkäaikaistyöttömien, osatyökykyisten ja vajaakuntoisten yksilöllisiin tarpeisiin pohjautuvasta työhön kuntoutumisesta ja työllistymisestä. Toimintaan sisältyy kehitysvammaisten työ- ja päivätoiminnan sekä sosiaalihuoltolain 27 d § ja e §:n mukaisen työn ja työtoiminnan järjestäminen. Kuntouttavaa työtoimintaa toteutetaan siitä säädetyn lain mukaisesti. (Ks. liite 1.) Toiminnan periaatteet korostavat yhteisöllisyyttä, suvaitsevaisuutta ja tasa-arvoisuutta sekä henkilökohtaista tarpeenmukaista tukea. (Täyttä elämää Keuruulla - Vammaisstrategia vuoteen 2017.)

Keuruun kaupungin vuoden 2010 alussa perustetun työllisyyspalvelujen organisaation rakennemalli on kuvattu kuviossa 2. Työllisyyspalvelut sijoittuvat kuntaorganisaatiossa perusturvan toimialan alle, ja toimialaa johtaa perusturvajohtaja. Luottamushenkilöorganisaatiossa työllisyyspalveluja valvoo ja johtaa seitsenjäseninen perusturvalautakunta.



Kuvio 2. Keuruun työllisyyspalvelujen organisaatio (Keuruun kaupungin palveluorganisaatio 2014)

Työllisyyspalvelujen henkilöstömäärä hanketyöntekijät mukaan luettuna on 16 henkilöä. Henkilöstöstä Navikan toimintakeskuksessa työskentelee toiminnanohjaajan lisäksi viisi ohjaajaa, Työkanava-hankkeessa on viisi työntekijää ja Nuorten Navikassa kaksi. (Keuruun työllisyyspalvelut 2014.)

Keuruun työllisyyspalveluiden 31.12.2013 päivätyt tilastotiedot (ks. kuvio 3) kertovat, kuinka monta henkilöä on osallistunut työllisyyspalveluiden eri toimintoihin vuoden 2013 aikana.

Keuruun asukasluku	10 310
työttömyysaste %	13,4
työttömiä työnhakijoita	660
joista alle 29 -vuotta	84
joista yli 50 -vuotta	304
Palkkatukityössä työllistyi	75
joista kaupungin eri yksiköissä	54
Kuntouttavaan työtoimintaan osallistui	180
keskimäärin kuukaudessa	97,5
Työharjoitteluun työkokeiluun, työelämävalmennukseen osallistui	50
Osatyökykyisten työ ja työtoimintaan osallistui	41
Palkkatuettuun oppisopimuskoulutukseen osallistui	13
Nuoria alle 29 -vuotiaita osallistui työllistämistoimenpiteisiin	67

Kuvio 3. Työllisyyspalvelujen asiakastilasto (Keuruun kaupungin toimintaker-tomus 2013)

Keuruun kaupungin v. 2013 tilinpäätöksen mukaan työllisyyspalveluiden me-not olivat 2.2 milj. euroa. Kelan tilastojen mukaan Keuruun osarahoittama työmarkkinatuki vuonna 2013 käsitti 23 025 tukipäivää, ja 744 510 euron työ-markkinatuista kunnan osuus oli 372 555 euroa. Vuonna 2012 vastaavat kun-nan luvut olivat 28 097 päivää ja 442 521 euroa (Kunnan osarahoittama työ-markkinatuki 2014).



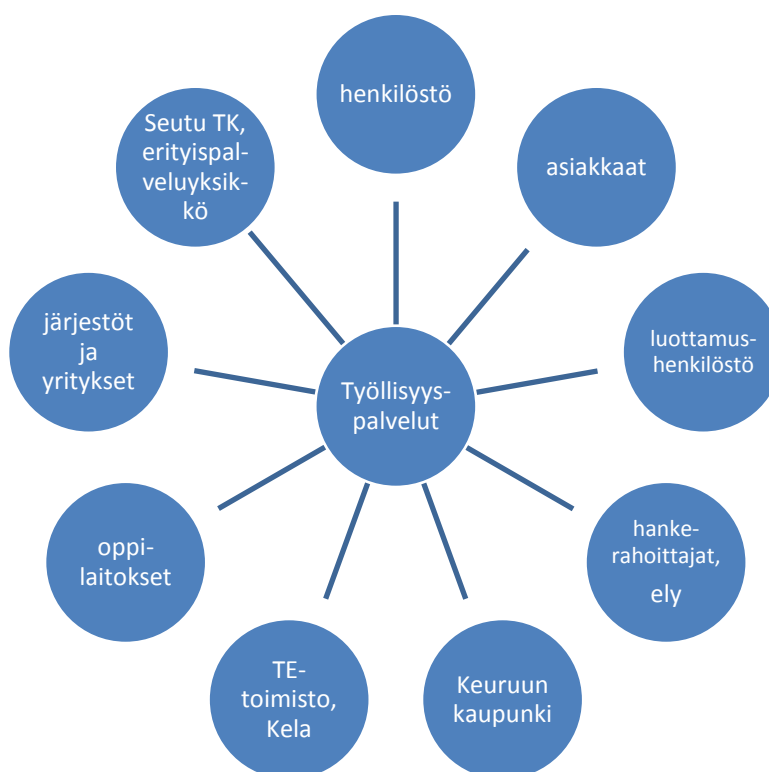
Työllisyyspalveluissa työn ja työtoiminnan lähtökohtana on aina oikea ja yhteiskunnallisesti merkityksellinen työ. Työllisyyspalvelujen tehtävänä on kehittää ja tuottaa työllisyyspalveluja kaupungin sisäiseen työllistämiseen sekä työllistettyjen ohjaamisen myös lähialueen yrityksiin ja yhdistyksiin sekä räätälöidä asiakaslähtöisesti pitkäaikaistyöttömille koulutuspolkuja. Lisäksi tehtävänä on huolehtia nuorisotakuun toteutumisesta Keuruulla yhdessä nuorisotoimen kanssa. Palkkatukityöllistämisen periaatteena on tarjota lähtökohtaisesti heikommassa työllistymisasemassa oleville henkilöille työtä esim. kuntouttavan työtoiminnan jatkumona. (Keuruun työllisyyspalvelut 2014.)

Työllisyyspalvelujen Navikka-toimintoihin kuuluvat Navikka Toimintakeskus teollisuusalueella, Navikka Puoti kaupungin keskustassa sekä Navikka Kioski Lehtiniemen palvelukeskuksessa. Navikka Puoti ja Navikka Kioski toimivat Navikka Toimintakeskuksessa valmistettujen tuotteiden myyntipisteinä. Toimintakeskuksessa tuotannollista toimintaa tehdään työpajoissa, joita ovat tekstiilituote-, puutuote- ja metallituotepaja. Navikan palvelutuotanto käsittää mm. pienimuotoiset rakennustyöt, ympäristönhoidon työtehtäviä ja ikäihmisille sosiaalipalveluina tuotettavia tukipalveluja. Keskimäärin kuukaudessa puolet työllisyyspalvelujen kuntouttavassa työtoiminnassa olevista osallistuu Navikan järjestämään työhön tai työtoimintaan. Toimintakeskuksen tarjoamaan osatyökykyiselle henkilölle suunnattuun työ ja työtoimintaan lokakuussa 2014 osallistui 41 henkilöä. (Keuruun työllisyyspalvelut 2014.)

Tällä hetkellä työllisyyspalveluilla on meneillään kaksi hanketta: Keuruun Työkanava ja Nuorten Navikka. Keuruun Työkanava on tarkoitettu vähintään 500 päivää työttömyysetuutta saaneille tai vähintään 12 kk yhtäjaksoisesti työttömänä olleille henkilöille. Hanke kestää 21.12.2015 saakka ja sen parissa työskentelee viisi hanketyöntekijää. Hanke on osa hallitusohjelmaan sisältyvää työllisyyden kuntakokeilua. Nuorten Navikka on suunnattu 17–29-vuotiaille työtä tai koulutusta vaille oleville nuorille, ja hankkeessa työskentelee kaksi hanketyöntekijää. Hanke kestää heinäkuun 2015 loppuun, mikäli jatkoavustusta ei myönnetä. Navikassa on yhteistyössä eri oppilaitosten kanssa tunnistettu erilaisia oppimisympäristöjä. Asiakkailla on mahdollisuus saada toimintojen eri

pisteissä tehdyistä tehtävistä osaamistodistuksia, joita voidaan hyödyntää esim. opiskelupaikan haussa ja tutkinnonsuorittamisen osana. (Keuruun työllisyyspalvelut 2014.)

Työllisyyspalvelujen toiminnan keskeisiä sidosryhmiä ovat asiakkaina olevat keuruulaiset, työllisyyspalvelujen henkilöstö, rahoituksesta päättävät luottamushenkilöt ja kaupungin johto sekä hankerahoittajat. (Ks. kuvio 4.) Työllisyyspalvelut tekevät lisäksi yhteistyötä eri järjestöjen, seurojen, yritysten ja seurakunnan kanssa kuntouttavan ja palkkatukityöpaikkojen järjestämisessä. Kuntaorganisaation sisällä työllisyyspalvelujen kanssa yhteistyötä asiakkaan avuksi tekevät terveydenhuolto, sosiaalitoimi, mielenterveyspalvelut ja päihdehuollon palvelut. Asiakkaiden jatkopolkujen löytymisessä ovat mukana myös eri oppilaitokset, Kela ja TE-toimisto. Sidosryhmät odottavat työllisyyspalvelujen toiminnallaan ehkäisevän työttömyydestä aiheutuvia kielteisiä vaikutuksia asiakkaiden toimintakykyyn, ehkäisevän syrjäytymistä, vahvistavan asiakkaiden elämänhallinnan taitoja ja toimintakykyä sekä tarjoavan osatyökykyisille ja vajaakuntoisille mielekästä työ- ja päivätoimintaa.



Kuvio 4. Työllisyyspalvelujen sidosryhmät

### 3 Yhteiskuntavastuu

Yhteiskuntavastuuta määriteltäessä terminologia vaihtelee eri esityksissä. Käytettyjä termejä ovat kestävä kehitys, yritysvastuu, yrityskansalaisuus ja yhteiskuntavastuu. Tässä on esitetty yksi määritelmä eri termeille. Kestävää kehitystä käytetään alan yleisenä kattoterminä, ja se käsittää toiminnan, jolla mahdollistetaan maapallon resurssien riittävyys kaikille myös tulevaisuudessa. Yrityksen yhteiskuntavastuu (Corporate Social Responsibility, CSR) määritellään yhteiskunta- ja ympäristövastuullisen toiminnan vapaaehtoisena liittämisenä yrityksen liiketoimintaan ja kanssakäymiseen sidosryhmien kanssa. Yritysvastuu (Corporate Responsibility, CR) tulkitaan yhteiskuntavastuuta rajatummiksi. Siinä korostuu yrityksen oma toiminta yhteiskuntaa enemmän, ja se muovautuu yrityksen tavoitteiden ja arvojen sekä sidosryhmien odotusten perusteella. Yrityskansalaisuus (Corporate citizenship) sijoittuu lähelle yritys vastuuta. (Jussila 2010, 11–13.)

Valtioneuvoston 22.11.2012 julkaiseman yhteiskuntavastuun periaatepäätöksen mukaan yhteiskuntavastuu tarkoittaa eri toimijoiden vastuuta omista yhteiskunnallisista vaikutuksistaan. Nämä vaikutukset voivat liittyä esimerkiksi paikallisen väestön, työntekijöiden ja kuluttajien oikeuksien toteutumiseen, ympäristönsuojeluun, taloudelliseen kestävyyteen ja ihmisoikeuksiin. Talvio ja Välimaa (2004, 39–40) määrittelevät yhteiskuntavastuun käsittämään tapaa, jolla organisaatiota johdetaan siihen kohdistuvien odotusten täyttämiseksi. Toiminnan kehittämisessä huomioidaan organisaation omien tarpeiden lisäksi sidosryhmien tarpeet. Toiminnan lähtökohtana on lainkuuliaisuus, ja sitä ohjaavat arvot ja eettisyys.

#### 3.1 Yhteiskuntavastuun kolme ulottuvuutta

Yhteiskuntavastuun aatteen historia juontaa 1800-luvulle, jolloin se oli lähinnä taloudellista vastuuta omistajille ja sosiaalista vastuuta työntekijöistä. Yhteis-

kuntavastuun viitekehys ja teoriat kehittyivät nopeasti 1990-luvun alusta alkaen, ja se on yksi merkittävimmistä yritystoimintaa 2000-luvulla muokanneista ilmiöistä. Aluksi kehityksessä panostettiin erityisesti yhteiskuntavastuun eri osa-alueiden tunnistamiseen ja jaotteluun. Silloin syntyi yhteiskuntavastuun perustasoinen yleisjaottelu kolmeen eri osa-alueeseen – taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen. Samaan aikaan luotiin myös keskeisimmille osa-alueille ja toimenpiteille mittarit sekä mittaustavat. Englannin kielessä tätä perusjaottelua kuvataan termillä *Triple bottom line* (3bl). Ensimmäisen kerran tätä termiä käytti ympäristöliikkeen uranuurtaja John Elkington kirjassaan *Cannibals with Forks* vuonna 1997. (Talvio & Välimaa 2004, 40.)

Tultaessa 2000-luvulle painopiste kehityksessä siirtyi sidosryhmävuorovaikutukseen. Toiminnassa kiinnitettiin huomiota siihen, että se olisi eri sidosryhmien toiveiden mukaista ja että ne olisivat tyytyväisiä saavutettuihin lopputuloksiin. Viime vuosina kehitys on painottunut yhteiskuntavastuun johtamiskäytäntöihin. Hyvien ja vastuullisten toimenpiteiden toteutuminen lähtee siitä, että organisaatioita johdetaan määrätietoisesti ja että suhtautuminen yhteiskuntavastuuseen lähtee johdon ja omistajien keskuudesta. (Jussila 2010, 8–9.)

Vastuullisuuden sisältö ja painotukset ovat erilaisia eri yrityksillä, ja niihin vaikuttaa yrityksen toimintaympäristö. Ne myös muuttuvat ajan mukana. Vastuullisuus ei ole vain suurten globaalien yritysten asia, vaan se voi olla osa kaikenkokoisten organisaatioiden toimintaa. Vastuulliselle toiminnalle on monta syytä, mutta pohjimmiltaan kyse on yrityksen halusta vahvistaa yrityksen kannattavuutta ja toimintaedellytyksiä pitkällä aikavälillä. Vastuullisuus voidaan nähdä maineriskin hallintana ja osana yritys- ja tuotekuvan kehittämistä. Sitä voidaan pitää osana yrityksen liiketoimintaosaamista. (Vastuullinen yritystoiminta – käytäntöjä suomalaisissa yrityksissä 2006.)

Juholin (2004, 50) on kirjassaan *Cosmopolis, Yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen* esittänyt yhteiskuntavastuun eri osien taloudellisen, ympäristön ja sosiaalisen vastuun, keskeiset sisällöt (ks. taulukko 1). Esitys perustuu Te-

ollisuus ja työnantajien keskusliiton (TT) vuonna 2001 esittämään määritelmään.

Taulukko 1. TT:n määrittelemät yhteiskuntavastuun pilarit ja niiden keskeiset sisällöt (Juholin 2004, 50)

<b>Taloudellinen vastuu</b>	<b>Ympäristö-vastuu</b>	<b>Sosiaalinen vastuu</b>
Kannattavuus, kilpailukyky, tehokkuus	Vesien, ilman ja maaperän suojeleminen	Henkilöstön hyvinvointi ja suojeleminen
Omistajien tuotto-odotuksiin vastaaminen	Ilmastomuutosten torjunta	Tuoteturvallisuus ja kuluttajasuoja
Yhteiskunnan taloudellisen hyvinvoinnin tuottaminen	Luonnon monimuotoisuuden turvaaminen	Hyvät toimintatavat ja yhteistyö yritysverkostossa
Taloudelliset edellytykset sosiaaliselle ja ympäristövastuullisuudelle	Tehokas ja säästävä luonnonvarojen käyttö	Suhteet lähiyhteisöihin ja yleishyödyllisten toimijoiden tukeminen

Rohwederin (2004, 77) mukaan yrityksen näkökulmasta kaikki yhteiskuntavastuun ulottuvuudet liittyvät toisiinsa. Taloudellinen vastuu ja kannattavuus luovat pohjan sosiaaliselle vastuulle ja ympäristövastuulle. Ne puolestaan vaikuttavat yrityksen taloudelliseen tuloksentekoon. Taloudellinen vastuu liittyy kannattavaan taloudelliseen toimintaan, riskienhallintaan ja hallintokäytäntöihin, ja se on sidosryhmittäin joko välitöntä tai välillistä. Välitön vastuu liittyy esim. palkkojen maksamiseen, verojen maksamiseen yhteiskunnalle tai osinkojen maksamiseen omistajille. Välillinen vastuu liittyy omien innovaatioiden ja toimintojen yhteiskunnalliseen vaikutukseen tai toimintojen sijoittamispäätöksiin. Välillisiä vaikutuksia ovat myös alihankinnat ja niiden vaikutus työllisyyteen ja edelleen alueiden hyvinvointiin. (Mts. 97–98.)

Ympäristövastuu on yhteiskuntavastuun selkein osa-alue, ja sitä voidaan tarkastella välittömän ja välillisen vastuun näkökulmasta. Välitön vastuu tarkoittaa yrityksen itsensä aiheuttamien ympäristöriskien ja -ongelmien hallintaa ja luonnonvarojen kestävästä käytöstä. Toiminnan suunnittelussa huomioidaan

raaka-aineiden ja energian tarkoituksenmukainen käyttö sekä jätteiden ja päästöjen minimointi. Siihen kuuluu vastuu tuotteen koko elinkaaren aikaisista ympäristövaikutuksista. Toimintojen ulkoistamisen seurauksena välillisten ympäristövastuiden merkitys on lisääntynyt ja yrityksen toiminnan välilliset vaikutukset ilmenevät asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kautta. (Mts. 99.)

Sosiaalinen vastuu käsittelee laajasti ihmisiä ja heidän hyvinvointiaan sekä hyvinvoinnin edellytyksiä. Lainsäädännön vaatimukset ylittävä sosiaalinen vastuu on laajentunut työntekijöiden oikeuksista ja hyvinvoinnista käsittämään muitakin sidosryhmiä. Sosiaaliseen vastuuseen katsotaan kuuluvaksi työhyvinvointi ja henkilöstön osaamisen kehittämisestä huolehtiminen, ihmisoikeuksien kunnioittaminen, tuotevastuu ja kuluttajasuoja, hyvät toimintatavat yritysverkostoissa sekä lähiyhteisö- ja yhteiskuntasuhteissa. (Niskala, Pajunen & Tarna-Mani 2009,19.)

Yhteiskuntavastuuta voidaan täydentää tarkastelemalla sitä esimerkiksi johtamiskäytäntöjen, sidosryhmien, mitattavuuden ja olennaisuuden näkökulmista. Yritysten yhteiskuntavastuukysymysten *johtaminen* on noussut keskeisesti esille sidosryhmien toivoessa yhä useammin yrityksiltä selkeitä kuvauksia yhteiskuntavastuun toimista. Tarkasteluun on otettu yrityksissä tehdyt yhteiskuntavastuun osa-alueita koskevat valinnat ja päätökset. *Mitattavuudella* pyritään yhtenäistämään yhteiskuntavastuuta ja helpottamaan vastuullisuuden luotettavaa arviointia. Yritysten pyrkimyksenä tulisi olla, että toiminnan todelliset yhteiskunnalliset vaikutukset voidaan selvittää ja mitata. *Olennaisuudella* tarkoitetaan sitä, että yritykset panostavat yhteiskunnan kannalta kaikkein merkittävimpiin haasteisiin ja sitoutuvat niihin muutostoimenpiteisiin, joita yritysten liiketoimintaprosesseissa vaaditaan muutostilanteessa. (Jussila 2010, 17–19.)

Valtioneuvoston yhteiskuntavastuun periaatepäätöksen (2012) tulevaisuuden näkymiä käsittävässä osassa nostetaan esille se, että vastuullisuus tulee olemaan yhä tärkeämpi osatekijä suomalaisten yritysten kilpailukyvyn ylläpitämisessä globaalissa kilpailuympäristössä. Valtioneuvosto myös määrittelee menestymisen edellytyksiä, kuten:

- julkisen ja yksityisen sektorin laajamittainen sitoutuminen yhteiskuntavastuuseen
- se, että yhteiskuntavastuu on osa organisaatioiden strategista johtamista ja niiden toiminta on avointa ja läpinäkyvää
- ennakointikyky toimintaympäristön muutoksiin ja vuoropuhelu organisaatioon kohdistuneista yhteiskuntavastuun odotuksista
- se, että Suomi työskentelee aktiivisesti yritysten ja julkisen sektorin vastuullisuuden edistämiseksi
- se, että käytössä on mittareita, joilla eri alojen toimijoiden yhteiskuntavastuullisuutta voidaan arvioida.

### 3.2 Sosiaalinen vastuu

Ihmisiin kohdistuvaan sosiaaliseen vastuuseen kuuluvat henkilöstön hyvinvointi, työterveys, koulutus, motivointi ja työturvallisuus. Avoin vuorovaikutus sidosryhmien kanssa ja hyvien toimintatapojen sekä yhteistyön edistäminen ovat myös osa sosiaalista vastuuta. Lisäksi tuoteturvallisuus ja kuluttajasuoja sekä yhteisön yhteistyö yritysverkoissa katsotaan osaksi sosiaalisen vastuuta. (Vastuullinen yritystoiminta – käytäntöjä suomalaisissa yrityksissä 2006.)

Rohwederin (2004, 62) mukaan yleiseen hyvinvointiin vaikuttavat yhteiskunnan rakenteelliset seikat, joita ovat mm. väestörakenne, elinkeinorakenne sekä aluerakenne. Hyvinvointia osoittavat myös elintasoja kuvaavat sosiaaliset ja taloudelliset seikat, kuten tulotaso ja sen jakautuminen, työllisyys, terveydenhuolto ja koulutus. Lisäksi hyvinvoinnin ulottuvuus kuvaa ihmisten elämänlaatua eli viihtyvyyttä, henkistä ja aineellista hyvinvointia sekä mahdollisuutta toteuttaa itseään.

Yritysten välitön sosiaalinen vastuu työntekijöitä kohtaan käsittää työntekijöiden hyvinvointiin ja osaamiseen liittyviä seikkoja. Henkilöstön kohdalla puhutaankin yleensä *henkilöstövastuusta* tai henkilöstöpolitiikasta. Rohweder (2004, 103) liittää siihen mm. seuraavat osa-alueet:

- rekrytointi
- työterveyshuolto ja muu työkyvyn ylläpitäminen
- työturvallisuus ja työskentelyolosuhteet
- henkilöstön tyytyväisyys ja työmotivaatio
- henkilöstön koulutus ja osaamisen kehittäminen
- palkkaus ja palkitseminen
- syrjimisen kieltäminen
- kulttuurisen erilaisuuden hyväksyminen
- työehdot ja työntekijöiden oikeudet.

Henkilöstövastuussa pyritään mahdollistamaan eri henkilöstöryhmien keskinäinen oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus. Tavoitteena ovat hyvät työolosuhteet, työtyytyväisyys ja työn vakaus. *Työterveys ja työturvallisuus* ovat keskeisiä henkilöstövastuun osa-alueita. Näitä mitataan yleensä sairauspoissaoloilla ja työterveyskyselyillä. Hyvät työehtosopimukset takaavat *työehtojen ja työntekijöiden oikeuksien* toteutumisen. Henkilövastuun yhteydessä *palkan* osalta kiinnitetään huomio keskipalkkoihin työntekijäryhmittäin sekä johdon ja työntekijöiden palkkojen suhteelliseen oikeudenmukaisuuteen. *Koulutusta ja kehittymistä* tarkasteltaessa tutkitaan, onko eri työntekijäryhmillä tarjottu yhtäläiset mahdollisuudet osallistua koulutukseen ja ovatko ne jakautuneet tasaisesti eri työntekijäryhmissä. Työntekijöiden *tasa-arvoa* tarkasteltaessa kiinnitetään huomio sukupuolen lisäksi iän, vähemmistöryhmien ja osatyökykyisten tasa-arvoiseen huomioimiseen työyhteisössä. (Jussila 2010, 98–100.)



Työhyvinvointi on osa kestäväää työyhteisöä ja työympäristöä.

*Kestävä työyhteisö on työyhteisö, jossa viihdytään, joka saavuttaa tavoitteensa ja joka ei kuormita ympäröivää yhteiskuntaa ja luontoa (Virtanen & Stenvall 2010, 105).*

Pauliina Majalan (2009, 226–227) on *Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisin prosesseina* -narratiivisessa arviointitutkimuksessaan esittänyt, että työhyvinvointiin voidaan luokitella kuuluvaksi:

- yksilöllisten tarpeiden huomioiminen työnkuvassa
- työn haasteelliseksi kokeminen
- dialoginen yhteisöllisyys työyhteisössä
- tunne, että tekee arvostettavaa työtä
- vastuullisuus itseä kohtaan
- työn ilo ja onnistumisen kokemukset
- elämän kokonaishyvinvointi ja elämänhallinta
- yksilölliset tarpeet tunnistava esimiestyö
- sitoutuminen työhön.

Majala tuo esille havainnon, että työhyvinvointi ei ole staattinen tila, vaan se muuttuu koko ajan yksilön elämänkaaren mukaan.

Turun yliopistossa tekemässään väitöskirjassa ”Workplace social capital and employee health” Tuula Oksanen (2009) selvitti Työterveyslaitokselle työyhteisön sosiaalista pääomaa ja kehitti sen mittaamiseen mittausmenetelmän. Siinä arvioidaan mm. sitä, pidetäänkö työntekijöitä ajan tasalla työasioista, tunteeko jokainen olevansa hyväksytty ja ymmärretty työyhteisössä, toimivatko työyhteisön jäsenet yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita ja onko työyhteisössä me-henkeä. Tutkimuksessa todettiin työyhteisön sosiaalisella pääomalla olevan vaikutuksia työyhteisön jäsenten terveyteen ja hyvinvointiin.

*Vastuu palveluista ja tuotteista*, esimerkiksi tuotteiden terveys- ja turvallisuusvaikutusten tunteminen, haitallisten aineiden välttäminen, asianmukaiset tuotemerkinnät, markkinoinnin ja mainonnan totuudenmukaisuus ja kuluttajasuojasta huolehtiminen, kuuluvat välittömän sosiaalisen vastuun piiriin. Välillinen sosiaalinen vastuu liittyy hyvään yhteistyöhön, kuten asiakassuhteisiin ja liikesuhteisiin. Vastuuseen kuuluvat myös suhteet ympäristön asukkaisiin, yhteisöihin ja viranomaisiin. (Rohweder 2004,103.)

Sosiaaliseen vastuuseen liitetään kuuluvaksi myös organisaation *toimialueen hyvinvointi*. Toimialueeksi käsitetään yleensä organisaation lähialue ja asiakkaiden lähialue, ja jos organisaatiolla on useita toimipaikkoja, myös näiden kotipaikka. Toimialueen hyvinvoinnin edistäminen ei aina tarkoita erityisiä toimenpiteitä, vaan enemmänkin organisaation aitoa läsnäoloa alueella ja yleishyödyllistä toimintaa. Organisaation mahdolliset toimenpiteet voivat olla enemmän toiminnallisia kuin rahallisia lahjoituksia. Voidaan esimerkiksi tarjota ilmaiseksi omia kokoustiloja järjestöjen käyttöön tai antaa työntekijöiden osallistua työajalla yleishyödyllisten tapahtumien järjestämiseen. (Jussila 2010, 120–121.)

### **Osallisuus vastaan syrjäytyminen**

Osallisuuden merkitystä tarkasteltaessa olettamana pidetään sitä, että osallisuus lisää yksilötason hyvinvointia. Tämä taas heijastuu yhteiskuntaan sosiaalisena eheytenä ja luottamuksen lisääntymisenä. Yhteiskunnan toimenpiteillä voidaan lisätä yksilön ja ryhmien osallisuutta ja hyvinvointia. Osallisuus vaihtelee elämäntilanteiden ja elämänvaiheiden mukaan, eikä näin ollen ole pysyvä ominaisuus. Syrjäytymistä voidaan pitää osallisuuden vastaparina. Terveyden ja hyvinvointilaitos (2012) määrittelee syrjäytymisen prosessina:

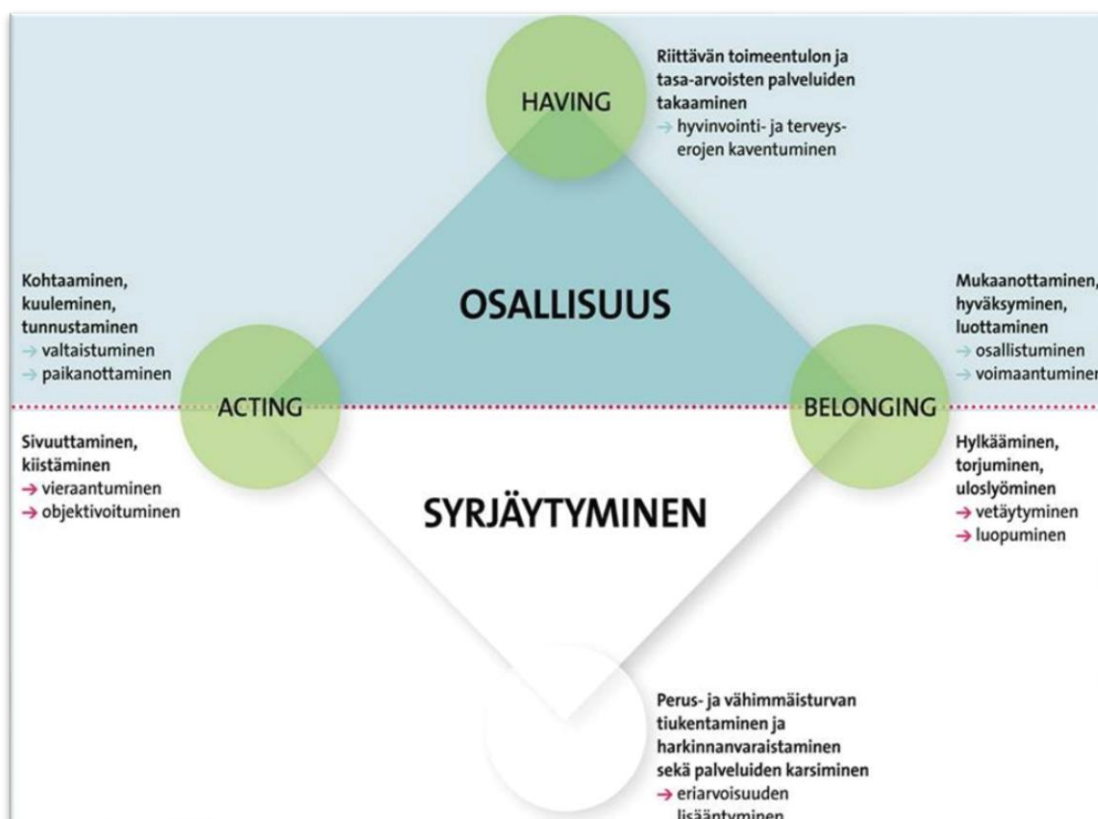
*Missä keskeistä on yksilön, perheen tai kokonaisten yhteisöjen ajautuminen yhteiskunnassa tavanomaisena ja yleisesti hyväksyttynä pidetyn elämäntavan, resurssien hallinnan ja elintason ulkopuolelle.*

Karjalainen ja Raivio (2012) Terveyden ja hyvinvointilaitokselta määrittelevät osallisuuden osatekijöille kolme ulottuvuutta, jotka pohjautuu Erik Allardtin esittämiin hyvinvoinnin ulottuvuuksiin (having, loving, being)

- riittävä toimeentulo ja hyvinvointi (having)
- yhteisöihin kuuluminen ja jäsenyys (belonging)
- valtaisuus, toimijuus (acting).

Acting-ulottuvuus tarkoittaa esimerkiksi sitä, että ihmisen omalle äänelle annetaan tilaa esim. kuntouttavassa työtoiminnassa keskustelevampaa asiakastyötä. Tällä pyritään lisäämään syrjäytymisvaarassa olevien ihmisten taitoja ottaa vastuuta elämäänsä koskevissa asioissa ja päätöksenteossa. (Osallisuus syrjäytymisen vastaparina 2012.)

Osallisuuden kolmiossa (ks. kuvio 5) esitetään yksilötason hyvinvointia, joka heijastuu yhteiskuntaan sosiaalisena kestävyyttenä. Osallisuuden vastaparina on kuvattu syrjäytymisen ulottuvuudet. Kunkin osallisuuden osatekijän vajeus tarkoittaa syrjäytymisriskin lisääntymistä ja osallisuuden vähentymistä.



Kuvio 5. Osallisuuden rakentuminen (Raivio & Karjalainen 2012)

Syrjäytyneiden on usein vaikea liittyä yhteiskuntaan, heidän opiskelunsa keskeytyy ja heidän on vaikea työllistyä. Heidän asumisensa voi olla epävarmaa, perhesuhteet vaikeat ja terveys äärirajoilla. Syrjäytyneisyyteen liittyvät usein erilaiset riippuvuudet ja päihteet. Syrjäytymisen ongelmat koskettavat yhä useampaa ja sosiaalisesti monipuolistuvaa ihmisryhmää. Voimistunut syrjäytymiskehitys tuo esiin kysymyksen vastuusta. Syrjäytyneiden parissa tehtävän työn myönteisistä tuloksista tulisi tiedottaa avoimemmin ja havainnollisemmin. Myönteisillä uutisilla voidaan vahvistaa kuvaa, että asioihin voidaan vaikuttaa. (Lund 2006.)

### **3.3 Sidosryhmävuorovaikutus**

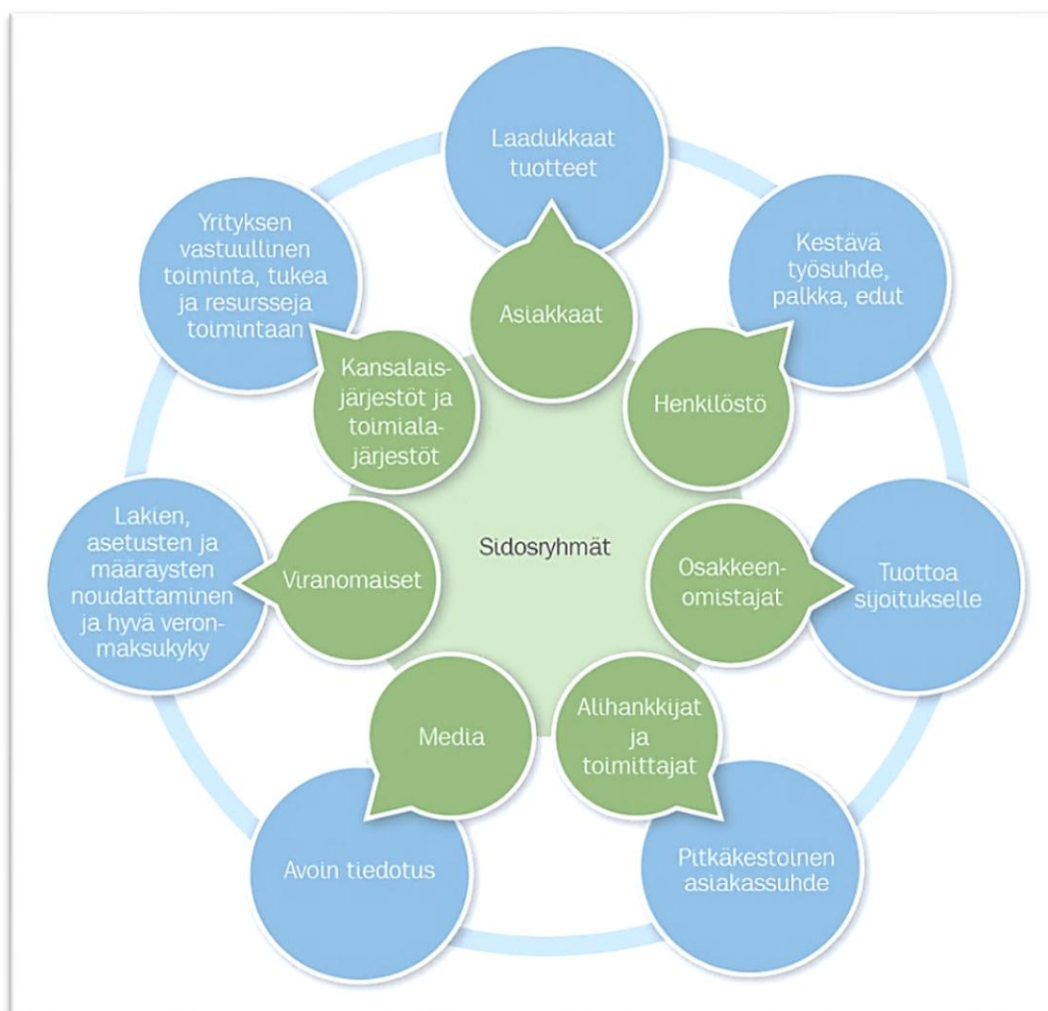
Yhteiskuntavastuuta käsiteltäessä keskeiseen asemaan nousevat sidosryhmät ja sidosryhmävuorovaikutus. Sidosryhmillä tarkoitetaan kaikkia yrityksen ympärillä olevia ihmisiä, ihmisryhmiä ja organisaatioita, jotka omilla toimillaan, odotuksillaan ja vaatimuksillaan vaikuttavat yrityksen toiminnan sisältöön tai joihin yrityksen toimilla on vaikutusta. Vuoropuhelu sidosryhmien kanssa on se keino, joka auttaa yritystä tunnistamaan eri sidosryhmien odotukset ja myös vastaamaan niihin. Vuorovaikutuksella yritys voi viestiä, miten se on käytännössä hoitanut yritysvastuutaan. (Vastuullinen yritystoiminta – käytäntöjä suomalaisissa yrityksissä 2006.)

Sidosryhmät voidaan jakaa ensisijaisiin ja toissijaisiin sidosryhmiin. Yhteiskuntavastuun kannalta ensisijaisia sidosryhmiä voivat olla muutkin kuin henkilöstö, asiakkaat ja omistajat, jotka tavallisesti nimetään tärkeimmiksi sidosryhmiksi. Tällainen voi olla esimerkiksi paikallisyhteisö. Organisaation yhteiskunnallisista vaikutuksista on yleensä kiinnostunut useampi sidosryhmä kuin perinteisistä liiketoiminnan kysymyksistä. (Niskala ym. 2009, 61–62.)

Yritys itse määrittää toimintansa kannalta tärkeimmät sidosryhmät ja päättää, minkälaista vuorovaikutusta heidän kanssaan halutaan käydä. Sidosryhmien

kiinnostus vaihtelee ja niiden odotukset voivat olla ristiriidassa keskenään. Sidosryhmien tunnistamisen tulee olla jatkuvaa, jotta tarvittaessa voidaan aloittaa vuorovaikutus uusien sidosryhmien kanssa. Jo yrityksen strategiaa laadittaessa on hyvä tiedostaa organisaation tärkeimmät sidosryhmät. (Juholin 2004, 46–47.)

Esimerkkinä olevassa kuviossa (ks. kuvio 6) on esitetty Talentumin eri sidosryhmät ja sidosryhmävuorovaikutuksen muodot. Talentumin liiketoimintaa on eri alojen ammattilaisille suunnattu kustannustoiminta, jonka keskeisiä tuotteita ovat lehdet, kirjat, online-palvelut, koulutus ja tapahtumat. Talentumissa aktiivinen sidosryhmävuorovaikutus on keskeinen osa heidän vastuullista yritystoimintaansa. (Talentum yhtiönä 2014.)



Kuvio 6. Sidosryhmävuorovaikutus (Talentum yhtiönä 2014)

Sidosryhmälähtöinen ideologia perustuu siihen, että yrityksellä on muitakin velvoitteita kuin voiton maksimointi. Yrityksen tulisi tiedostaa eri sidosryhmien toimintaa, erityisesti eri yhteiskuntavastuun osa-alueita koskevat arvot ja intressit ja myös rehellisesti kertoa sidosryhmille omista suunnitelmistaan ja toiminnastaan. Yrityksen menestymisen kannalta on hyödyllistä käydä keskustelua sidosryhmien kanssa. Edellytyksenä onnistuneelle vuorovaikutukselle ovat avoimuus, rehellisyys ja pyrkimys luottamukseen sekä aito kuuntelu ja sidosryhmien näkemysten huomioon ottaminen. (Rohweder 2004, 200, 205.)

Sidosryhmävuorovaikutuksella on merkittävä rooli yrityksen yhteiskuntavastuun määrittelyssä. Sidosryhmien odotukset eivät välttämättä pysy ajan kuluessa samoina. Rahoittaja voi tuottojen lisäksi nostaa esille odotukset vastuullisesta toiminnasta tai henkilöstö toivoo säännöllisen palkan lisäksi kehittävää ja kannustavaa työilmapiiriä. Vuorovaikutus sidosryhmien kanssa toimii myös yrityksen riskienhallinnan apuna, koska sitä kautta voidaan saada tietoa sidosryhmien odotuksista ja heidän mahdollisista epäilyksistään yrityksen toimintaa kohtaan. Näin voidaan ennakoida tulevaisuuden haasteita. Sidosryhmävuorovaikutusta voidaan hyödyntää lisäksi tutkimuksessa ja tuotekehityksessä sekä henkilöstön kehittämisessä. (Talvio & Välimaa 2004, 55–56, 71.)

Aidon sidosryhmien välisen dialogin perusedellytys rakentuu avoimuudelle ja luottamukselle. Aitoa dialogia ei voida käydä, jos toiselta pantataan olennaista tietoa tai tietoa vääristetään tai luottamuksellisesti saatuja tietoja käytetään väärin. Aito dialogi on vastavuoroista, se on antamista ja saamista. Dialoginosapuolten tulee toimia rehellisesti ja vilpittömästi. Kummallakin dialogin osapuolella tulee olla aito kiinnostus keskustelun käymiseen ja sen sisältöön. Näin luodaan edellytykset sille, että voidaan kehittää uutta ja synnyttää uusia ajatuksia ja ideoita. (Talvio & Välimaa 2004, 62.)

Niskalan ja muiden (2009, 64) mukaan yrityksen vastuuta sidosryhmiä kohtaan voidaan tarkastella tilivelvollisuuden tai yrityksen toiminnan edellytysten turvaamisen kautta. Tilivelvollisuuden lähtökohtana on tietty velvollisuus niitä

kohtaan, joihin yrityksen toiminta vaikuttaa. Yrityksen velvollisuus ja moraalisesti oikea tapa on huomioida sidosryhmien näkemykset päätöksenteossaan. Toisaalta yrityksen oma edun mukaista on ymmärtää sidosryhmien tavoitteet. Tämä auttaa organisaatiota tekemään parempia päätöksiä ja hallitsemaan riskejä ja välttämään mahdollisia konflikteja paremmin.

Rohwederin (2004, 207) mukaan yrityksen sidosryhmäsuhteiden tasot ovat tiedottaminen, vuoropuhelu, aloitteellinen yhteistyö ja strateginen kumppanuus. Alkeellisimmillaan vuorovaikutus on yksisuuntaista tiedottamista ja kehittyneimmillään yritys yhdessä sidosryhmän kanssa tekee yhteistyötä, joka hyödyttää molempia. Onnistuneeseen vuorovaikutukseen kuuluu palautteen antaminen ja laadun varmistaminen.

Sidosryhmävuorovaikutusprosessin toteuttamisen alussa on huomioitava seuraavat vaiheet: vuorovaikutusprosessin lähtökohtien selvittäminen, prosessin kannalta keskeisten sidosryhmien määrittäminen, olemassa olevien vuorovaikutuskanavien kartoittaminen, vuorovaikutusmenetelmien valitseminen sekä palautteen antaminen. Lähtökohtien selvittämisessä keskeistä on selvittää motiivit vuorovaikutukselle. Keskeisten sidosryhmien määrittämisessä perusteena voidaan pitää eri sidosryhmien valtaa yritykseen nähden ja toisaalta toiminnan vaikuttavuutta sidosryhmiin. Lisäksi määrittelyn lähtökohtana voidaan pitää eri sidosryhmien asiantuntemusta ja kiinnostusta yrityksen toiminnasta. (Niskala ym. 2009, 76.)

Olemassa olevat vuorovaikutuskanavat voivat olla joko muodollisia tai epämuodollisia. Tällaisia ovat esim. yhtiökokoukset, asiakaskyselyt, avoimien ovien päivät, henkilöstön kehityskeskustelut ja henkilöstökyselyt. Niskala ja muut (2009) ovat kuvanneet erilaisia vuorovaikutusmenetelmiä seuraavasti: *Tiedottamisella* informoidaan sidosryhmiä, mutta ei keskustella heidän kanssaan. *Tiedonkeruulla* on tarkoitus kerätä mahdollisimman paljon tietoa sidosryhmien mielipiteistä, mutta sidosryhmällä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa itse prosessiin tai päätöksentekoon. *Konsultoinnissa* kerätään palautetta olemassa olevasta ehdotuksesta ja sidosryhmän mielipiteellä voi olla vaikutusta sen sisäl-

töön. *Rajatussa dialogissa* tavoitteena on yhteistyön aloittaminen molempia tyydyttävän lopputuloksen aikaansaamiseksi. *Avoimesta dialogista* on kyse silloin, kun aloitteentekijä ja sidosryhmät suunnittelevat ja päättävät tavoitteet yhdessä ja prosessin kuluessa tehtävät päätökset syntyvät yhdessä tai jopa pelkästään sidosryhmien kesken. Suoran vuorovaikutuksen menetelmät sopivat hyvin tilanteisiin, jossa kartoitetaan sidosryhmille keskeisiä yhteiskuntavastuun näkökohtia ja ideoidaan toimintavaihtoehtoja vastuulliseen toimintaan. (Niskala ym. 2009, 77–79.)

### 3.4 Sosiaalisten vaikutusten osoittaminen

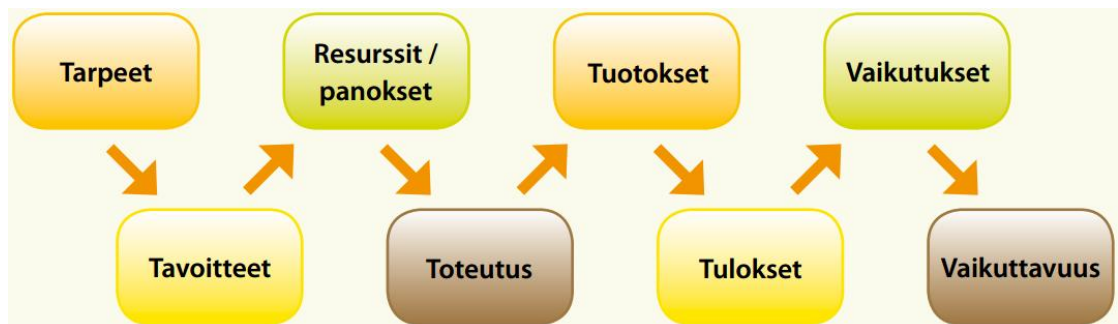
Kaikki, enemmän tai vähemmän vastuullinen toiminta saa aikaan vaikutuksia, toivottuja tai haitallisia. Vastuulliseen toimintaan voidaan katsoa kuuluvaksi, että yritys seuraa tekemiensä päätösten toteutumista ja että asetettujen tavoitteiden toteutumisesta kerrotaan ja raportoidaan järjestelmällisesti. Vastuullisen toiminnan hallinta voidaan liittää osaksi yrityksen hallintajärjestelmää. Yksinkertaisimmillaan raportointi on yritysjohdolle tehty tilannekatsaus ja laajimmillaan esimerkiksi Global Reporting Initiative (GRI) -ohjeen mukainen raportti. Tavoitteiden asettamista ja seurantaan varten täytyy käytössä olla mittareita. (Vastuullinen yritystoiminta – käytäntöjä suomalaisissa yrityksissä 2006.)

Virtanen ja Stenvall (2010, 101) toteavat, että asetettujen tavoitteiden tulee olla saavutettavissa olevia ja ne tulee voida kokea merkityksellisiksi, todellisiksi. Pitää olla myös tietoinen tavoitteiden toteutumisesta. Tavoitteellisen johtamisen edellytyksenä on toiminnan tavoitteiden, panosten, tuotosten, tulosten, vaikutusten ja vaikuttavuuden ymmärtäminen ketjuna. Tarpeista lähtevä sosiaalisten vaikutusten ja vaikuttavuuden ketju (ks. kuvio 7) voidaan ilmaista seuraavasti:

- tavoitteet, eli mitä halutaan saada aikaan
- panokset, eli millä resursseilla toiminta toteutetaan
- tuotokset, eli mitä saadaan aikaan



- tulokset, eli mitä välittömiä tuloksia toiminnalla on
- vaikutukset, eli mitä välillisiä tai pitkän aikavälin tuloksia toiminnalla on
- vaikuttavuus, eli miten aikaan saadut välilliset ja välittömät tulokset ovat suhteessa toiminnalle aikanaan asetettuihin tavoitteisiin.



Kuvio 7. Vaikutusketjuajattelu (Merenmies & Kostilainen 2007, 1)

Sitran julkaisemassa Matti Aistrichin (2014) kirjoittamassa artikkelissa vaikuttavuuden synty on kuvattu IOOI -ketjuna: Input (Panos), Output (Tuotos), Outcome (Vaikutus), Impact (Vaikuttavuus) ketjuna. (Ks. kuvio 8.) Aistrich erottaa vaikutuksen ja vaikuttavuuden siten, että vaikutus kertoo muutoksesta yksilön käytöksessä, esimerkiksi elämäntavan muutoksena. Vaikuttavuus on taas muutos ihmisen hyvinvoinnissa eli miten elämäntavan muutos vaikutti kyseisen henkilön elämänpolkuun pitkällä aikavälillä.



Kuvio 8. IOOI-ketju (Aistrich 2014)

Merenmies ja Kostilainen (2007, 1) toteavat, että organisaatiot, jotka kykenevät uskottavalla tavalla mittaamaan sosiaalisia vaikutuksiaan, pystyvät paremmin myös osoittamaan toimintansa tuloksellisuutta ja hyötyjä paitsi taloudellisista myös muista näkökulmista sidosryhmilleen, rahoittajilleen ja viime kädessä koko yhteiskunnalle. Näin organisaation toiminnan tultua paremmin näkyväksi, sen yleinen rooli ja merkitys yhteiskunnassa ja yhteiskunnallisena toimijana vahvistuu. Julkista tai muuta ulkopuolista rahoitusta panoksenaan käyttävien organisaatioiden on voitava osoittaa onnistumisensa selkeillä mittareilla. Organisaatiot, joiden tavoitteena on taloudellisen kannattavuuden lisäksi sosiaalisia päämääriä, voivat saavuttaa ainakin kolme keskeistä hyötyä sosiaalisten vaikutusten osoittamisessa ja mittaamisella. Mittaamisella saavutettavia hyötyjä ovat:

- Saadaan selville, kuinka hyvin sosiaalisten vaikutusten ja hyötyjen luomisessa onnistutaan.
- Toimintaa seuraamalla organisaatio pystyy kehittymään ja parantamaan toimintaansa sekä varmistamaan menestyksensä.
- Mittaamalla ja viestimällä sosiaalisista tuloksista organisaation asema rahoituksen saamisessa voi vahvistua merkittävästi.

Yleispätevää, kaikille ja kaikkiin tilanteisiin sopivaa mittaristoa ei ole olemassa. Mittareiden valintaan vaikuttavat organisaation tavoitteet ja sidosryhmien kiinnostus. Elinkeinoelämän keskusliiton julkaisemassa Vastuullinen yritystoiminta – käytäntöjä suomalaisissa yrityksissä (2006) mukaan onnistuneen raportoinnin edellytyksinä voidaan pitää sitä, että:

- huolehditaan, että raportoinnin perusta on hyvin hallinnassa
- kerrotaan olennaisia tietoja
- varmistetaan tietojen oikeellisuus
- käytetään ymmärrettävää kieltä.

Sosiaalisten vaikutusten mittaamisessa voidaan käyttää apuna mm. ennakoarviointeja, SROI-, SYTA- sekä sosiaalisen tilinpidon menetelmää. Ennakoarvioinnista käytetään eri nimityksiä riippuen siitä, mitä näkökulmaa halutaan korostaa, kuten ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointi (IVA) tai sosiaalisten vaikutusten arviointi (SVA). Nämä tarkoittavat sitä, että ennakkoon jo arvioidaan päätösten vaikutuksia ihmisten terveyteen ja hyvinvointiin. Tämän kaltaisen vaikutusten ennakoarviointi on lakisääteistä työtä, ja kunnissa IVA-mallia sovelletaan esim. hyvinvointistrategian toimeenpanoon. (Merenmies & Kostilainen 2007, 17.)

Yhteiskunnallisen investoinnin tuotto prosentti SROI (Social Return on Investment) on tapa ymmärtää, miten toiminnot tuottavat yhteiskunnallisia arvoja. Arvontuotto arvioidaan rahassa. Kustannus-hyöty-analyysiin pohjautuen lasketaan, miten sosiaalisia päämääriä tavoittelevaan organisaatioon sijoitettu euro tuottaa yhteiskunnallisesti hyötyjä euroiksi muutettuna. Laskelmiin sisältyy toiminnan taloudellisista, sosiaalisista ja ympäristöllisestä vaikuttavuudesta tuleva hyöty. Laskennan tuloksena saadaan ns. SROI-suhdeluku. (Merenmies & Kostilainen 2007, 26–27.)

Sosiaalisen yhteisön toiminnan analysointi (SYTA) menetelmässä lasketaan toteutumalaskentana toiminnasta aiheutuneet kustannukset ja vaihtoehtolaskentana kustannukset, jos organisaation toimintaa ei olisi ollut. Sillä saadaan esille mm. yhteiskunnan sosiaalisen työllistämisen todelliset kustannukset, jolla on siirrytty passiivitalanteesta aktiivitalanteeseen. Sosiaalinen tilinpito on menetelmä, jossa sosiaaliset tulokset ja vaikutukset osoitetaan vaiheistetulla, luotettavalla tavalla tilinpäätöksen muodossa. Tämä tarkoittaa tietyn ajanjakson etukäteen määriteltujen tavoitteiden säännöllistä seuranta ja tulosten ulkoisesti tarkastettua raportointia. (Mts. 29.)

Merenmies ja Kostilainen (2007) arvioivat edellä kerrottujen mittausmenetelmien ominaisuuksia ja kehitysmahdollisuuksia sosiaalisten vaikutusten mittaamiseen (ks. kuvio 9). Vertailtavana ovat ihmisiin kohdistuvien vaikutusten

arviointi (IVA), sosiaalinen tilinpito (SoT), sijoitetun pääoman sosiaalinen tuotto (SROI) ja sosiaalisen yhteisön toiminnan analysointi (SYTA).

Menetelmä/ viitekehys	IVA	SOT	SROI	SYTA
Ominaisuus				
+ Sisältää ominaisuuden, -ei sisällä ominaisuutta, ↗ ominaisuus kehitettävissä				
Vertailtavuus	↗	↗	↗	+
Tavoitteen asettaminen	+	+	+	-
Mahdollista tarkastella vaikutuksia eri näkökulmista (raha, määrä, laatu)	+	+	-	+
Mahdollistaa seurannan	↗	+	↗	↗
Sisältää indikaattorilistoja	+	↗	↗	↗
Mahdollista osallistaa mittauksen kohteena olevat	-	+	-	-
Tuo esille onnistuneiden tulosten lisäksi asiat, joissa tavoitteeseen ei ole päästy	-	+	vain yksi tulos, ei voi vertailla	-
Sisältää riippumattoman ulkopuolisen arvioinnin (tilintarkastus)	-	+	↗	-
Voidaan hyödyntää julkisten hankintojen tarjouskilpailuissa	-	+	+	+
Lopputulokset	raportti	tilinpäätös	luku	raportti ja luku
Soveltuu moniin organisaatioihin / useille toimialoille	-	+	+	-

Kuvio 9. Mittausmenetelmien ominaisuudet ja kehitysmahdollisuudet (Merenmies & Kostilainen 2007, 49)

Oman toimintansa parempaan ymmärtämiseen soveltuu lisäksi säännöllinen itsearviointi. Säännöllisellä itsearvioinnilla saadaan tietoa organisaation vahvuuksista sekä kehitettävistä kohteista, ja tätä kautta toiminnan tuloksia voidaan parantaa. Itsearvioinnin onnistumisessa on keskeistä, että koko henkilöstö on sitoutunut itsearvioinnin prosessiin, sekä se, että on yhteinen näkemys päämäärästä, jota sillä halutaan saavuttaa. Itsearvioinnin onnistuminen riippuu kuitenkin enemmän organisaation kypsyystasosta kuin ulkopuolisen tekemästä arviosta. (Merenmies & Saukkola 2007, 12; Virtanen 2007, 193.)

Lähtökohtana toiminnan vaikutusten ja hyötyjen arvioinnissa, tavoitteiden lisäksi, ovat myös toimintaympäristön arvot. Arvojen vaikuttavuus vaihtelee sen

mukaan, keitä varten arvioinnit tehdään ja millaista toimintakulttuuria kohde edustaa. Se, miten havaittuja hyötyjä arvioidaan, on merkityksellistä arvioinnin vaikuttavuuden kannalta. Arvioinneissa ei tulisi tyytyä toteamiseen, vaan sen tarkoituksen tulisi liittyä myös tulevaisuuden tekemiseen. (Korkeakoski & Tynjälä 2010, 200.)

Sosiaalisten vaikutusten osoittamisen merkitys tulee tulevaisuudessa kasvaan. Merenmiehen (2014, 39) mukaan esimerkiksi Raha-automaattiyhdistys, joka toimii erilaisten hankkeiden rahoittajana, on kehittänyt mallia, jossa rahoitus tulevaisuudessa myönnetään yhteiskunnallisten vaikutusten perusteella. Joissain kunnissa on myös julkisissa hankinnoissa painotettu yhteiskunnallisia vaikutuksia. Espoon kaupunki esimerkiksi on käyttänyt nuorten työllistämistä hankinnan kriteerinä.

Kuten taloushallinnon palveluille, myös yhteiskunnallisten vaikutusten seurantaan on tarjolla kaupallinen palvelu, Impact Housen tarjoama Sofie-palvelu. Sofie tulee sanoista social, financial and ecological evaluation. Sofie-palvelussa on yhdistetty sosiaalisen tilinpidon ja SROI-analyysin parhaat puolet. Palvelu on Internet-pohjainen ja perustuu pilvipalveluna tarjottuun työkaluun. Sen näkyvin osa on yhteiskunnallisten vaikutusten raportti. Palvelu on suunnattu erityisesti yhteiskunnallisille yrityksille, ja se voidaan ottaa käyttöön jo uuden yrityksen liiketoiminnan suunnittelun alkuvaiheessa. Julkisella puolella palvelun käyttäjiä ovat mm. Espoon kaupunki ja Suomen Yleisradio. (Mts. 40–41.)

## **4 Sosiaalinen tilinpito**

Sosiaalinen tilinpito on menetelmä sosiaalisten ja yhteiskunnallisten vaikutusten mittaamiseen, analysoimiseen ja esittämiseen. Sosiaalinen tilinpito on syntynyt tarpeesta löytää yhtenäinen työkalu vaikutusten osoittamiseen. Menetelmä soveltuu niin julkiselle taloudelle kuin yrityksille ja yhdistyksille, projek-

teille, kolmannen sektorin toimijoille ja muille organisaatioillekin, joilla on tarve tuoda toiminnassaan tuotettua yhteisöllistä hyvää näkyväksi. Sosiaalisen tilinpidon avulla voidaan mitata ja saada näkyväksi arvoja, jotka eivät ilmene taloudellisesta tilinpäätöksestä. (Björk & Siltanen 2005, 2–3.)

Menetelmä ja sen keskeiset käsitteet on esitelty SoT-käsikirjassa (Björk & Siltanen 2005), Vastuunkantaja-oppaassa (Merenmies & Sevón 2007) ja Sosiaalisten vaikutusten mittaaminen ja hyödyntäminen -julkaisussa (Merenmies & Kostilainen 2007).

#### **4.1 Sosiaalisen tilinpidon keskeiset käsitteet**

Menetelmä on lähtöisin Skotlannista, eikä se perustu mihinkään lakiin. Menetelmän raamien kehittäjä on John Pearce, ja se kuvattiin The New Economics Foundationin julkaisemassa ”Social Auditing for Small Organisations: A workbook” -kirjassa vuonna 1996. Menetelmän kuvaus pohjautuu Pearcen ”Measuring Social Wealth” (1994) -teoksessa esittämiin ajatuksiin. Tällä hetkellä yksi keskeisistä toimijoita Iso-Britanniassa on Social Audit Network (SAN). Sen johtavia vaikuttajia on toinen sosiaalisen tilinpidon keskeisistä kehittäjistä, Alan Kay. (Brief history of social accounting and audit 2012.)

Ruotsissa sosiaalisen tilinpidon menetelmää on vuodesta 1998 kehittänyt Håkan Björk. Hän on yrityksensä CB Support Nordicin kautta kehittänyt sosiaalisen tilinpidon työtapaa pääasiassa kolmannelle sektorille. Suomessa menetelmän ensimmäisiä toteuttajia olivat Suomen kylätoiminta ry sekä Svenska Studiecentralen vuosina 2004–2005. Björk toimi kouluttajana ja tukijana näissä toteutuksissa. Hän toimi myös asiantuntijana yhdessä Tytti Siltasen kanssa Suomen Punaisen Ristin Responsse-hankkeessa. Yksi sosiaalisen tilinpidon pioneereista Suomessa onkin Suomen Punainen Risti. Sen Kontti-kierrätystavarataloketju aloitti sosiaalisen tilinpidon tekemisen vuonna 2006. Menetelmää Suomessa on edelleen levittänyt Tytti Laine (os. Siltanen), joka on SAN Social Audit Networkin jäsen ja myös Pohjoismaiden ainoa SAN So-

cial Auditor -koulutuksen suorittanut sosiaalinen tilintarkastaja. Suomessa vuonna 2010 sosiaalisen tilinpidon menetelmää sovelsi noin kolmekymmentä eri organisaatiota. (Merenmies & Sevón 2007,10; Sosiaalinen tilintarkastus n.d.)

Sosiaalisessa tilinpidossa ovat käytössä suurimmaksi osaksi samat käsitteet kuin taloudellisessa tilinpidossa. Kuten taloudellinen tilinpitokin, sosiaalinen tilinpidon alussa laaditaan **budjetti**. Sosiaalisessa budjetissa näkyvät organisaation etukäteen määrittämät sosiaaliset tavoitteet ja niistä muodostetut tili-  
luokat ja niiden indikaattorit. **Tililuokka** on asetettujen toisiinsa liittyvien sosiaalisten tavoitteiden kokonaisuus, jolla voi olla useampia alaluokkia. Sosiaalinen **tavoite** on tila, johon toiminnalla pyritään, ja sosiaalinen tulos on tavoitteellisen toiminnan tuloksena saavutettu ihmisissä tapahtuva muutos. Lähtökohtana on siis se, millaisia sosiaalisia tuloksia organisaatio haluaa saada aikaiseksi tilikauden aikana. **Indikaattori** on sosiaalisesta tavoitteesta johdettu mittari, ja yleensä niitä tulee olla useita yhden tavoitteen luotettavan saavuttamisen osoittamiseksi. Indikaattorille määritellään tavoitetaso, johon saavutettua tulosta verrataan. Sosiaalisen tilinpidon suunnitelmassa indikaattoreille määritellään mittausväline, mittauksen aikataulu ja vastuuhenkilö. **Mittausväline** on suunnitelmassa määritelty tiedonhankinnan menetelmä. (Merenmies & Sevón 2007, 14–15.)

Kuten taloudellisessa kirjanpidossa, myös sosiaalisessa tilinpidossa tositteet kirjataan säännöllisesti kirjanpitoon. **Kirjanpito** on työvaihe, jolloin kerätään tietoa, tehdään mittauksia ja kootaan tositteita talteen. **Tosite** on dokumentti, joka osoittaa indikaattorin määrittelemän tavoitetason saavuttamista. Niitä voivat olla kyselyn yhteenvedot, raportit, tilastotiedot ja tapauskuvaukset. **Tilikausi** on yleensä sosiaalisessa tilinpidossa kalenterivuosi, mutta se voi olla pidempikin. Tilikauden aikana kerätyistä tositteista ja kirjanpidosta tehdään sosiaalinen tilinpäätös, joka on tilikauden aikana saavutettujen tulosten raportti. **Tilinpäätös** on luotettava budjetin mukainen raportti tilikauden sosiaalisista tuloksista, ja se yhdistetään **tilinpäätöskertomukseen** yhdessä täydentävien tietojen ja ulkopuolisen tilintarkastajan suorittaman **tilintarkastuksesta** laati-

man tilintarkastuslausunnon kanssa. Tämä raportti viestittää sitten sidosryhmille. (Mts. 15.)

Marjatta Jaben (2006) Faktassa kirjoittamassa artikkelissa Håkan Björk nimeää taloudellisen ja sosiaalisen tilinpidon suurimmaksi eroksi sen, että sosiaaliin tilinpitoon ei kirjata kaikkia sosiaalisia tapahtumia eikä kaikkia sosiaalisia vaikutuksia, mitä toiminta saa aikaan, vaan jokainen organisaatio itse päättää, mitä se tavoittelee, ja tilikartta rakentuu näistä tavoitteista. Tämän jälkeen tavoitteille määritellään mittarit tulosten osoittamiseen. Tilikartta ja selkeä priorisointi auttaa tekemään valintoja ja selkeyttää toimintaa.

Ollakseen luotettava sosiaalisten tulosten esittäjä tulee tilinpidon olla *järjestelmällistä ja säännöllistä*. Järjestelmällisyydellä tarkoitetaan etukäteen tehtyä suunnitelmaa budjetista, kirjanpidosta, tilinpäätöksestä ja tilintarkastuksesta. Säännöllisyys toteutuu siten, että tilinpito on jatkuvaa ja säännöllisesti toistuvaa. Se voidaan tehdä vuosittain tai joka toinen vuosi. Tilinpidon tulee olla *läpinäkyvää*. Saadut tulokset ilmoitetaan totuudenmukaisesti ja kerrotaan, miten ne on hankittu. Uskottavuus saavutetaan ulkopuolisella tilintarkastajalla. Seuratuista asioista tulee löytyä tositteet. Saatuja tuloksia verrataan edellisiin tilikausiin ja mahdollisesti muiden saman alan organisaatioiden saamiin tuloksiin. (Merenmies & Sevón 2007, 17.)

Useilla sidosryhmillä on odotuksia organisaation toimintaa kohtaan ja siitä, mitä sen tulisi saada aikaan. Sosiaalisessa tilinpidossa onkin tärkeää, että tehty sosiaalinen tilinpäätös saatetaan sidosryhmien ja muiden asiasta kiinnostuneiden saataville. Tilinpäätöskertomus on pienimuotoinen julkaisu, josta käyvät ilmi tililuokat, mitattavat tavoitteet ja mittausvälineet sekä saavutetut tulokset. Julkaisua voidaan elävöittää toiminnasta kertovilla kuvamateriaaleilla ja tapauskuvauksilla. Saatuja tuloksia hyödynnetään omassa organisaatiossa toiminnan kehittämiseksi, sillä sosiaalisen tilinpidon yksi pääajatus on toiminnan tavoitteiden kirkastaminen niin organisaatiolle itselleen kuin sidosryhmillekin. Tämän strategisen ajattelun kautta toimintaa voidaan ohjata kohti niitä



sosiaalisia ja yhteiskunnallisia vaikutuksia, joihin toiminnalla pyritään.

(Mts.19.)

Sidosryhmät ovat sosiaalisessa tilinpidossa merkittävässä roolissa. Sosiaalinen budjetti laaditaan vuoropuheluna sidosryhmien kanssa. Sidosryhmien tulee kokea asetetut tavoitteet ja indikaattorit tärkeiksi ja mielekkäiksi. Heidän myös odotetaan ottavan kantaa esitettyyn sosiaaliseen tilinpitoon, jotta toimintaa voidaan edelleen kehittää. Sosiaalisen tilinpidon tavoitteena on avoimella ja luottamuksellisilla suhteilla herättää sidosryhmien kiinnostus toimintaa kohtaan ja lisätä heidän osallisuuttaan organisaation toimintaan. Sosiaalinen tilinpito muodostaa menetelmällisen kokonaisuuden, jossa suunnitellaan, osallistetaan, dokumentoidaan, raportoidaan ja mahdollistetaan toiminnan kehittämisen tulosten perusteella. (Siltanen 2010, 189.)

### **Esimerkki sosiaalisen tilinpidon tililuokasta**

Vertailtaessa tilitasolla taloudellista ja sosiaalista tilinpitoa keskenään selkeytyy euromääräisen mittaamisen ja vaikuttavuuden mittaamistavan ero. Taloudellisessa tilinpidossa tilit on johdettu tuloslaskelmasta ja taseesta. Päätilit ovat ennalta määrättyjä, vaikka tilinpitäjä voikin lisätä kirjanpitoonsa alatilejä oman tarkkuustarpeensa mukaan. Taloudellisessa kirjanpidossa toiminnasta saatavat tulot, esim. myyntitulot, kirjataan myyntitositteista euromääräisinä tulotilille ja päätetään tilinpäätöksessä tuloslaskelmaan. Sosiaalisessa tilinpidossa tili johdetaan organisaation toiminnan keskeisestä tavoitteesta, jota halutaan seurata ja josta halutaan viestiä sidosryhmille. Esimerkkinä toiminnan vaikutuksen tavoitteesta tässä ovat asiakkaisiin kohdistuvat sosiaaliset vaikutukset ja sille nimetty tililuokka: asiakkaat ja vaikuttavuus. Toiminnan asetettuna tavoitteena on kuntoutettavien asiakkaiden elämänhallinnan taitojen kehittyminen. Tavoitteelle asetetaan mittaustavaksi henkilöstökysely ja sieltä väittäjä: tulevaisuudensuunnitelmani ovat selkeytyneet toiminnassa oloaikana. Tositteeksi sosiaaliseen tilinpitoon saadaan asiakaskyselyn vastauskaavakkeet ja tulokseksi asiakkaiden vastausten keskiarvona lukuarvo, esim. 4 asteikolla 1–5. Saatu luku kirjataan tilinpäätökseen ja sitä verrataan tavoitearvoon, joka on määritelty budjetoituvaiheessa.

Esimerkkinä (ks. taulukko 2) käytetään Silta-Valmennuksen (2010) sosiaalisen tilinpäätöksen tililuokkaa 100: asiakkaan voimaantumisen ja elämäntaitojen tukija ja valmentaja. Tavoitteeksi 110 on asetettu, että asiakas kokee saavansa kunnioittavaa kohtelua. Tavoitteen ilmaisijaksi eli indikaattoriksi on valittu kaksi alaluokkaa: 111 Palveluun osallistumisensa aikana asiakas koki tulleen kuulluksi sekä 112 Asiakasta kohdeltiin palvelun aikana ystävällisesti ja kohteliaasti. Molemmille asetettiin tavoitetasoksi yli neljä asteikolla 1–5. Mittausvälineenä käytetään asiakaspalautekyselyn väittämiä: tulin kuulluksi palvelun aikana ja minua kohdeltiin ystävällisesti ja kohteliaasti. Saatujen tulosten keskiarvo on merkitty vuonna 2010 tulokseksi, ja näin sitä on helppo verrata asetettuun tavoitteeseen.

Taulukko 2. Tililuokka 100: asiakkaan voimaantumisen ja elämäntaitojen tukija ja valmentaja (Silta-Valmennus sosiaalinen tilinpäätös 2010, 14)

100 tililuokka: Asiakkaan voimaantumisen ja elämäntaitojen tukija ja valmentaja			
Tavoite	Indikaattorit ja tavoitetasot	Mittausväline	Tulos 2010
110 Asiakas kokee saavansa kunnioittavaa kohtelua	111 Palveluun osallistumisensa aikana asiakas koki tulleen kuulluksi  Tavoitetaso: Yli 4 asteikolla 1-5.	Asiakaspalautekyselyn kysymys 1.1.  Tulin kuulluksi palvelun aikana.	4,3
	112 Asiakasta kohdeltiin palvelun aikana ystävällisesti ja kohteliaasti.  Tavoitetaso: Yli 4 asteikolla 1-5.	Asiakaspalautekyselyn kysymys 1.7.  Minua kohdeltiin ystävällisesti ja kohteliaasti.	4,7

Silta-Valmennusyhdistys on tamperelaisten kansalaisjärjestöjen perustama yleishyödyllinen järjestö. Sen perustehtävänä on auttaa ja valmentaa vaikeassa työmarkkina-asemassa olevia ihmisiä vahvistamaan työ- ja toimintakykyään ja lisäämään hyvinvointiaan. Sosiaalisessa tilinpäätöksessä (2010) he nimesivät sosiaaliselle tilinpidolle kolme syytä:

- yleinen kiinnostus sosiaalisia ja hyvinvoinnin tavoitteita kohtaan taloudellisten tavoitteiden vastapainona
- rahoittajien pyrkimys korostaa tehokkuus- ja kustannustekijöiden rinnalla palvelujen yhteisöllisiä ja sosiaalisia tuloksia ja vaikutuksia
- syrjäytymisen ongelmien ratkaisussa tarvitaan yhteistyötä ja vuoropuhelua eri toimijoiden kesken.

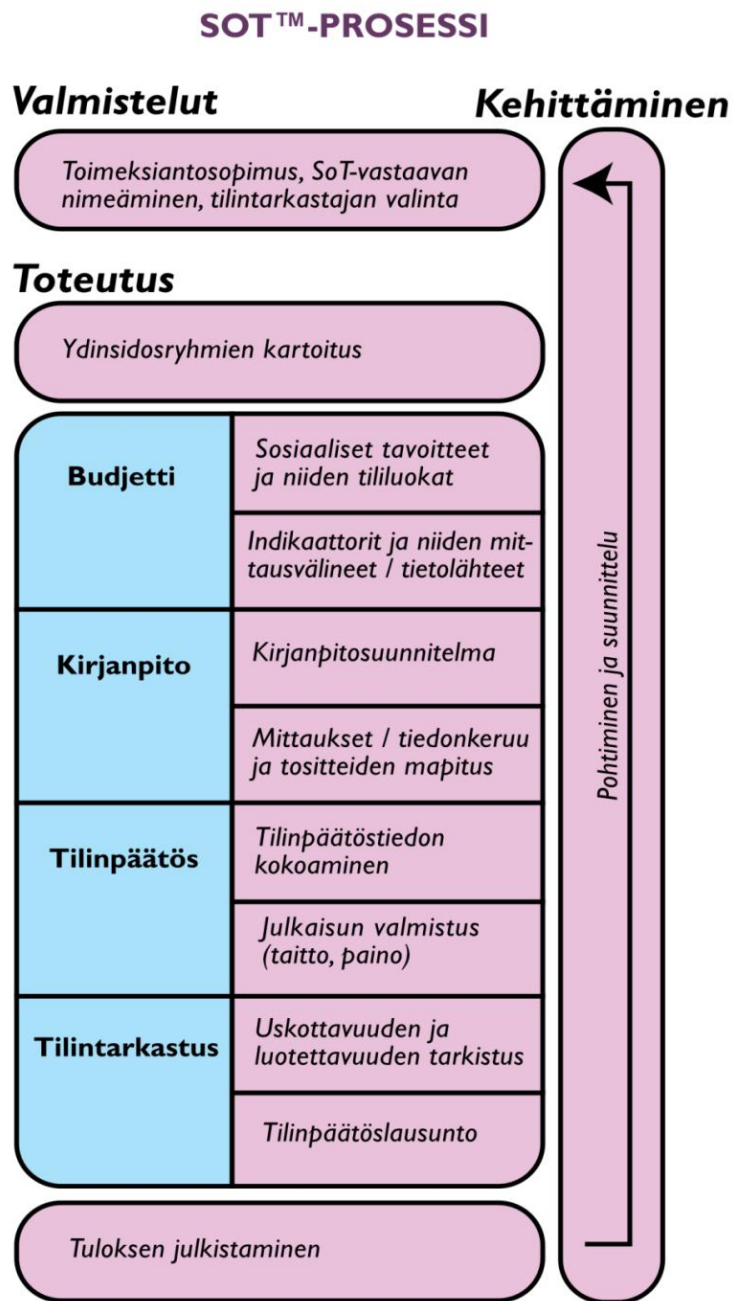
Ensimmäisen sosiaalisen tilinpidon he toteuttivat vuonna 2010 yhdessä kolmen muun järjestön kanssa Tampereen kaupungin sosiaalista yritystoimintaa tukevan projektin tuella. (Silta-Valmennus sosiaalinen tilinpäätös 2010.)

## 4.2 Sosiaalisen tilinpidon prosessi

Sosiaalinen tilinpito rakentuu samalla tavalla kuin taloudellinen tilinpitokin. Se koostuu budjetista, kirjanpidosta, tilinpäätöksestä ja tilintarkastuksesta. Erona taloudelliseen kirjanpitoon on se, että sidosryhmät ovat hyvin keskeisessä roolissa sosiaalisen tilinpidon tavoitteiden asettelussa, ja sosiaalinen budjetti valmistellaan vuoropuhelussa heidän kanssaan. (Björk & Siltanen 2009, 2.)

Sosiaalisen tilinpidon käyttöönotto alkaa valmisteluvaiheella, jolloin kerätään tietoa menetelmästä ja herätellään kiinnostus sitä kohtaan. Ensimmäisellä toteutuskerralla, jolloin tilinpidon menetelmä on vielä vieraampi, yleensä rajataan ja yksinkertaistetaan tilinpitoa. Menetelmä mahdollistaa tililuokkien muokkaamisen ja kehittämisen niin, että vastaisuudessa saadaan aina vain täsmällisempiä tavoitteita vastaavia mittaustuloksia. Sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien osallistumista ja sitoutumista varmistetaan tiedottamalla heille SoT-prosessista ja heihin kohdistuvista mittauksista. Valmisteluvaiheessa myös nimetään organisaation SoT-vastaava ja valitaan tilintarkastaja. Sosiaalisesta tilinpidosta on mahdollista tehdä myös toimeksiantosopimus ulkopuolisen toimijan kanssa. (Siltanen 2010, 190.)

Björkin ja Siltasen (2009) tekemässä sosiaalisen tilinpidon oppaassa on kuvattu sosiaalisen tilinpidon prosessi (ks. kuvio 10), joka muodostuu kolmesta vaiheesta ja niihin kuuluvista toteutusaskelmista.



Kuvio 10. SoT-prosessi (Björk & Siltanen 2009, 4)

## Sosiaalisen tilinpidon budjetti

SoT-vastaavan ohjauksessa laaditaan sosiaalinen budjetti, johon määritellään tilikauden tavoitteet ja niiden indikaattorit. Pohjustuksena budjetin laadinnalle kartoitetaan organisaation aiemmin päätetyt tavoitteet ja visio, jotka saadaan organisaatioin toimintakertomuksesta, strategiasta ja projektisuunnitelmista. Tavoitteiden määrittely on prosessin tärkeimpiä vaiheita. Lopullisten tilikauden tärkeimpien tavoitteiden listaa varten kootaan kattava sosiaalisten tavoitteiden lista, johon kirjataan myös epäviralliset tavoitteet. Siltasen (2006) mukaan sosiaalisen tilinpidon tavoitteiksi tulee ottaa tavoite,

- joka on organisaatiolle tärkeä
- jolla on vetovoimaa
- jonka saavuttaminen tuottaa henkilöstölle tyydytystä
- joka houkuttelee sidosryhmiä.

Tavoitteiden määrittelyn jälkeen ne ryhmitellään aiheittain tililuokkiin eli tavoittekokonaisuuksiin. (Siltanen 2010, 191–192.)

Budjetti sisältää tavoitteiden lisäksi määrällisiä tai laadullisia tavoitteista johdettuja indikaattoreita. Jokaista tavoitetta kohden on vähintään yksi, yleensä useampia indikaattori osoittamaan tavoitteen saavuttamista. Indikaattorin pitää aina olla mitattavissa, ja sen tulee todisteellisesti osoittaa tavoitteen saavuttaminen. Tässä vaiheessa kannattaa selvittää, mitä jo käytössä olevia tilastoja ja seurantaa voidaan hyödyntää sosiaalisessa tilinpidossa. Budjetista voidaan neuvotella sidosryhmien kanssa ja saada heiltä ehdotuksia sopivista mittareista. Lopuksi budjetti hyväksytetään johtoryhmässä. (Björk & Siltanen 2005, 12–14.)

## Kirjanpito

Jokaiselle indikaattorille on määriteltävä hyvä mittausmenetelmä tai tietolähde, koska olennaista on, että todella mitataan niitä asioita, joita on tarkoitus mitata. Koska menetelmä ei ole sidottu lakiin, jokainen organisaatio voi kehittää itse tai soveltaa muilta sosiaalisen tilinpidon tehneiltä itselleen sopivia mitta-

usmenetelmiä. Kirjanpidon suunnitelmaan kirjataan tavoitteet, niiden indikaattorit ja valitut mittausmenetelmät sekä vastuuhenkilöt ja aikataulu. Lisäksi kirjataan se, kenelle niistä raportoidaan. Kirjanpito on säännöllistä ja jatkuvaa, ja jokaiselle indikaattorille löytyy kirjanpidosta tosite. Mittausmenetelmiä ovat kyselyt, haastattelut, esimerkkikuvaukset tapahtuneesta, havainnointi ja tilastotiedot. (Siltanen 2010, 192.)

### **Tilinpäätös**

Sosiaaliseen tilinpäätökseen kootaan tieto kaikista tilikauden tositteista. Tilinpäätös osoittaa ja todistaa organisaation tilikauden aikaiset sosiaaliset tulokset. Tilinpäätöksen avulla esitetään sosiaaliset saavutukset organisaation sidosryhmille, ja sen tulee antaa kaunistelematon ja totuudenmukainen kuva sosiaalisesta tuloksesta. Plussat ja miinukset kirjataan rehellisesti esille. Hyvä tilinpäätös on luotettava, informatiivinen, antaa hyvän pohjan seuraavan vuoden budjettiin sekä herättää keskustelua ja kiinnostusta organisaation toimintaa kohtaan. (Björk & Siltanen 2005, 19.)

### **Tilintarkastus**

Ulkopuolinen tilintarkastus lisää sosiaalisen tilinpidon näytön uskottavuutta. Tilintarkastaja tutkii ja tarkistaa kirjanpidon sekä tilinpäätöksen ja varmistaa tositteiden avulla tulosten oikeellisuuden. Tilintarkastaja antaa tarkastuksesta lausunnon, joka liitetään tilinpäätösraporttiin. Tilinpäätös kootaan kokonaisuudeksi, joka esitetään sidosryhmille sekä kaikille toiminnasta ja sen tuloksista kiinnostuneille. Luontevasti tämä onnistuu yhdessä toimintakertomuksen kanssa. Koko prosessi tarjoaa mahdollisuuden tietoon pohjautuvalle kehitymiselle ja oppimiselle jatkossa. (Siltanen 2010, 192.)

Sosiaalisen tilinpidon tilintarkastus voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Tehdävään voidaan nimetä yksi tilintarkastaja tai koota sosiaalisen tilinpidon osajista tilintarkastustiimi, joka tarkastaa tilinpäätöksen ja muotoilee raportin. Panoitamalla raportin ulkonäköön lisätään sen kiinnostavuutta ja mahdollisuutta tuloksen leviämiseen ja julkituloon. (Björk & Siltanen 2005, 20.)

### 4.3 Sosiaalisen tilinpidon mahdollisuudet ja haasteet

Toiminnan sosiaalisten ja yhteiskunnallisten tulosten esittämiselle ei ole mitään lakiin pohjautuvaa velvollisuutta, ja siten se vaatiikin organisaation toimijoiden ja sidosryhmien omaehtoista kiinnostusta, mukana olemista ja sitoutumista. Sosiaalisella tilinpidolla organisaatio itse ottaa vastuun sosiaalisten saavutustensa säännöllisestä ja järjestelmällisestä kirjaamisesta taloudellisen kirjanpidon tapaan. Menetelmää voivat hyödyntää monenlaiset organisaatiot, kuten yhdistykset ja sosiaaliset yritykset, omien tavoitteidensa ja tarkoituksiensa seurantaan. Ne voivat käyttää menetelmää yhteiskuntavaikutusten mittaamiseen, raportointiin yhteistyökumppaneille, toiminnan vaikutusten esittämiseen rahoittajille sekä toiminnan kehittämiseen. Julkisella sektorilla menetelmä auttaa toiminnan tavoitteiden määrittelyssä, toiminnan fokusoinnissa ja kehittämisessä sekä toiminnan sosiaalisen tehokkuuden parantamisessa. Sosiaalisen tilinpidon avulla se voi osoittaa sosiaaliset voitot ja tappiot luotettavasti ja kaunistelematta. Johdolle sosiaalinen tilinpito tarjoaa seurantamahdollisuuden ja perustan toiminnan laadun varmistamiselle ja kehittämiselle. (Björk & Siltanen 2005, 5.)

Menetelmä antaa sidosryhmille, rahoittajille ja toimeksiantajille mahdollisuuden arvioida organisaation yhteiskunnallisten ja sosiaalisten lupauksien toteutumista. Samalla se lisää sidosryhmien kiinnostusta organisaation tarkoitukseen, toimintatapaan, tavoitteeseen ja etiikkaan, koska se tuo sen arvot näkyviksi. Se tarjoaa myös heille osallistumismahdollisuuden tulevista tavoitteista ja toimintatavoista päätettäessä. (Mts. 5.)

Sosiaalisen tilinpidon käyttöön ottamisessa on omat haasteensa. Se vaatii erilaista ajattelua ja luovuutta verrattuna tavalliseen taloudelliseen kirjanpitoon. Ei ole olemassa yhtä selkeää numeroihin perustuvaa tapaa toteuttaa tilinpitoa, vaan jokainen organisaatio voi suunnitella itselleen parhaiten sopivan tavan sen toteuttamiseen. Tärkeää on löytää toiminnan kannalta keskeisimmät sosiaaliset tavoitteet ja kehittää niille toimivia laadullisia mittareita ja mittaumenetelmiä. (Mts. 8.)

Björkin mukaan toiminnan sosiaalisten tulosten selvittäminen lisää organisaation tai projektin uskottavuutta rahoittajien ja omistajien silmissä. SoT auttaa siihen osallistuneita henkilöitä kiteyttämään tavoitteet hankalaksi koetuista asioista ja toimii samalla kehittämisen ja sitouttamisen välineenä. Kyse on ajattelutavasta. Saadulla tiedolla vaikutetaan arvoihin ja asenteisiin. (Jabe 2006.)

Taulukossa 3 on esitetty sosiaalisen yrittäjyyden teematyön jäsenten vuonna 2007 tekemät arvioinnit SoT-menetelmän vahvuuksista ja kehittämistarpeista.

Taulukko 3. SoT-menetelmän vahvuudet ja kehittämistarpeet (Siltanen 2010, 194)

Vahvuudet	Kehittämistarpeet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• systemaattisuus ja todennettavuus</li> <li>• helppo käyttöönotto (verrattuna muihin)</li> <li>• auttaa organisaatioita tavoitteiden asettamisessa</li> <li>• osallistaa, sitouttaa ja pakottaa keskittymään olennaisiin asioihin</li> <li>• voidaan soveltaa hyvin erilaisiin organisaatioihin ja projekteihin</li> <li>• tekee organisaation toiminnasta läpinäkyvämmän</li> <li>• tilintarkastus tuo näkyviin ulkopuolisen huomiot/varmennuksen</li> <li>• mittarit mietitty omaan toimintaan liittyen, hyvä mm. rahoituksen hakemisessa</li> <li>• mahdollistaa toiminnan suuntaamisen tiettyihin tuloksiin (esim. rahoituspainotukset)</li> <li>• vahva viestinnällisyys, raportointi</li> <li>• menetelmän sisällä voi käyttää mo-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pitää tuntea ja hallita / hankkia useita eri mittausmenetelmiä</li> <li>• valinnanvaikeus – tavoitteet, indikaattorit, mittausmenetelmät</li> <li>• ei välttämättä löydetä sidosryhmille olennaisimpia tuloksia</li> <li>• tärkeimpiä asioita voi olla vaikea mitata</li> <li>• oikeiden tavoitteiden ja indikaattoreiden löytämisen haaste</li> <li>• tavoitteet voivat ohjata toimintaa liian voimakkaasti tiettyjen tulosten suuntaan</li> <li>• jos tavoitteet ovat vähän vinossa, voit suunnata toiminnat väärin asioihin</li> <li>• saattaa sotkea tuotokset, tulokset ja vaikutukset keskenään</li> <li>• tulosten raportoinnin hyödynnettävyys kehittämisessä ei ole automaattista</li> </ul>



<p>nia välineitä</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• laadulliset kuvaukset hyviä määrällisten rinnalla</li> <li>• sidosryhmät kiinnostuvat organisaatiosta enemmän</li> <li>• voi sitoa opiskelijatyöhön</li> <li>• olemassa olevia käytäntöjä (seurantamenetelmät) voidaan käyttää osana kirjanpitoa</li> <li>• vuoden kausi tuo mahdollisuuden melko nopeasti korjata suuntaa</li> <li>• helppo linkittää muihin menetelmiin</li> <li>• vuoden raportoinnissa saadaan tulokset selville</li> <li>• selkeyttää tuotoksen, tuloksen ja vaikutusten eroja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ei anna suoraa ohjetta johtamiseen</li> <li>• vaatii tarkkaa tahtotilaa ja ennakosuosunnittelua</li> <li>• tarkka dokumentointi on monelle uusi toimintatapa ja siten myös raskasta ottaa käyttöön</li> <li>• tarvitaan paljon ulkopuolista tukea</li> <li>• aloittaminen on työlästä ja kallista</li> <li>• uhkana jatkuvuuden pysähtyminen ulkopuolisen tuen päätyttyä</li> <li>• riski – välineestä / menetelmästä tulee itseisarvo</li> </ul>
--	--

Alan Kay (2011, 13) listasi Prove! Improve! Account! The New Guide to Social Accounting and Audit -julkaisussa sosiaalisella tilinpidolla saavutettaviksi eduiksi mm. seuraavia asioita:

- terävöittää organisaation päämääriä
- lisää osallisuutta ja vastuullisuutta sidosryhmissä
- luo raamit organisaation kaikelle toiminnalle
- auttaa tunnistamaan organisaation yhteiskunnallisen vaikuttavuuden
- tarjoaa joustavan ja mukautuvan prosessin
- kannustaa rehelliseen ulkoiseen ja sisäiseen arviointiin
- lisää johdonmukaisuutta toiminnassa
- tarjoaa johdolle tärkeää tietoa strategian ja liiketoiminnan suunnittelun tueksi
- voidaan käyttää hakemusten, tarjousten ja markkinoinnin tukimateriaalina.

Tarkastettu sosiaalinen tilinpäätös on uskottava raportti. Julkaistun sosiaalisen tilinpäätöksen avulla asiakkaat, henkilöstö, rahoittajat ja yhteistyötahot ymmärtävät organisaation todellisen luonteen, sen kehityksen ja sen toiminnalla saavutetut vaikutukset. (Kay 2011.)

Björk korostaa, ettei sosiaalisessa tilinpidossa pidä mitata vain helppoja asioita, koska silloin ei käy selville, onko tärkeissä asioissa tapahtunut muutosta. Menetelmä on onnistunut, kun tavoitteet ovat selkeitä ja ihmiset ovat siitä innostuneita. Mikäli näin ei ole, voidaan miettiä, ovatko valitut mittarit olleet oikeita ja tavoitteet tärkeitä. Sosiaalisesta tilinpidosta ei saa tulla rutiini entisten lisäksi, vaan työkalu vuoropuhelun parantamiseen ja yhteistyöhön eri sidosryhmien kanssa. (Jabe 2006.)

#### **4.4 Eri organisaatioiden sosiaalisia tilinpäätöksiä**

Sosiaalinen tilinpito on Suomessa vielä suhteellisen tuntematon ja vähän käytetty menetelmä organisaatioiden yhteiskunnallisten ja sosiaalisten tulosten esille tuomiseen. Internetissä on nähtävillä joidenkin organisaatioiden julkaisemia sosiaalisia tilinpäätöksiä. Näihin tutustuminen auttaa ymmärtämään sosiaalisen tilinpidon monet mahdollisuudet. Tämän tutkimuksen kannalta kiinnostavimpia olivat Vastuunkantaja-malliin perustuvat tilinpäätökset. Vastuunkantaja-malli on sovellus sosiaalisesta tilinpidosta sosiaalisesti työllistävile organisaatioille. Lähtökohtana mallissa on SoT-käsikirjassa kuvattu sosiaalisen tilinpidon menetelmä. Lisäksi mallissa on hyödynnetty Response-projektista saatua kokemusperäistä tietoa. Menetelmää omassa toiminnassaan ovat hyödyntäneet mm. Uusix-verstaat, joka on Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden tukityöyksikkö, ja Silta-Valmennusyhdistys ry. (Merimies & Sevón 2007, 11.)

Silta-Valmennusyhdistyksen tililuokasta oli esittely aikaisemmin tässä raportissa (ks. sivut 38–40). Uusix-verstaat on toteuttanut sosiaalista tilinpitoa jo useana vuonna peräkkäin. He käyttävät tilinpidossa Vastuunkantaja-mallia.

Heidän verkkosivuillaan ovat nähtävillä tilinpäätökset vuosilta 2008–2012. He ovat ottaneet sosiaalisen tilinpidon käyttöönsä, koska haluavat tietää sosiaalisen tuloksensa sekä seurata sitä järjestelmällisesti. He haluavat myös viestiä siitä sidosryhmille. (Uusix-verstaat sosiaalinen tilinpäätös 2012.)

Uusix-verstaat on ensivaiheen kuntouttavan työtoiminnan arviointipaikka vaikeasti työllistyvillä helsinkiläisillä. Sen toiminta-ajatuksena on tarjota laadukasta, monipuolista ja mielekästä kuntouttavaa työtoimintaa ympäristövastuullisten tuotteiden ja tukipalvelujen avulla. Vuoden 2012 Uusix-verstaiden tilinpäätöksessä heidän toimintansa päätavoitteet tililuokkineen olivat:

Tililuokka 1: Asiakkaat ja vaikuttavuus

*Kuntouttavassa työtoiminnassa olevien henkilöiden työ- ja toimintakyvyn parantaminen, ylläpitäminen ja arviointi monipuolisen palvelutoiminnan avulla*

Tililuokka 2: Talous ja Resurssit

*Kykenee osoittamaan sekä kustannustehokkuutensa että kokonaistuloksellisuutensa*

Tililuokka 3: Prosessit ja rakenteet

*Selkeä ja tehokas toiminta sekä yhteistyö sidosryhmien kanssa*

Tililuokka 4: Osaaminen ja uudistuminen

*Osaava, innovatiivinen, motivoitunut ja suvaitsevainen työyhteisö*

Uusix-verstaat mittasi vaikuttavuuttaan ja kerää palautetta kahdella tavalla: vuosittain suoritettavalla henkilöstökyselyllä ja säännöllisesti tehdyillä arviointikeskusteluilla. Lisäksi he toteuttivat yhden sidosryhmäkyselyn. Taloudellisesta kirjanpidosta sosiaaliseen tilinpitoon on siirretty Uusix-kaupan ja verstaiden laskutettu toiminnan tuotto sekä työtarvikkeiden menotili, jotka ovat osa talous ja resurssit -tililuokan seurattavia kohtia. (Uusix-verstaat sosiaalinen tilinpäätös 2012.)

Muita julkaistuja sosiaalisia tilinpäätöksiä ovat mm.

- Malikkeen sosiaalinen tilinpäätös 2012
- Akseli 2012 sosiaalinen tilinpäätös
- SPR:n Nuorten turvatalon sosiaalinen tilinpäätös
- Kuluttajaparlamentin sosiaalinen tilinpäätös 2013
- Aluetyön yksikön sosiaalinen tilinpäätös 2012, Helsingin kaupunki.

Kay (2011, 13–14) toteaa, että paras tapa ymmärtää sosiaalisen tilinpidon prosessia ja sitä mitä sillä voidaan omassa organisaatiossa saavuttaa, on katsoa esimerkkejä toisten organisaatioiden tekemistä sosiaalisista tilinpidosta. Lisäksi on hyödyllistä olla yhteydessä ja vierailla organisaatioissa, jotka toteuttavat sosiaalista tilinpitoa, ja ottaa oppia heidän kokemuksistaan.

## **5 Tutkimuksen toteutus**

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutus. Kuvataan tutkimusaineiston kerääminen ja käytetyt analysointimenetelmät.

### **5.1 Aineiston kerääminen**

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, ja pääasiallisena tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Tutkimuksen pohjatuksena pidettiin 4.9.2014 Keuruun kaupungintalolla palaveri, jossa esiteltiin toimекsiantajalle sosiaalisen tilinpidon menetelmää. Palaverin jälkeen suoritettiin tutustumiskäynti Navikan toimintakeskukseen, jossa tutustuttiin Navikan toimintaan ja työpajojen tiloihin.

Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavaksi valitaan ne, joilta saadaan ilmiön kannalta parasta tietoa (Kananen 2008, 76). Ennen varsinaisia teemahaastatteluja käytiin 3.10.2014 keskustelu perusturvajohtaja Riitta Vanhasen kanssa. Kaksituntisen keskustelun pohjalta tutkijalle hahmottui käsitys työllisyyspalvelujen toimintaympäristöstä. Samalla saatiin tulosteina Täyttä elämää

Keuruulla - Vammaisstrategiaa vuoteen 2017, Keuruun hyvinvointikertomus vuosille 2013 - 2016 ja Lasten ja nuorten Keuruu III, kehittämisohjelma 2013 - 2016 tutkimuksen tutkimusaineistoksi. Perusturvajohtaja myönsi tutkimukselle haetun tutkimusluvan.

Tutkimuksessa suoritettavien teemahaastattelujen määrää ei ollut etukäteen rajattu, vaan niitä suoritettiin niin monta, että tutkija koki saaneensa riittävästi tietoa tutkittavasta asiasta. Teemahaastattelujen suoritettiin lopulta neljä. Haastateltaviksi valikoituvat henkilöt, jotka olivat keskeisessä roolissa työllisyyspalvelujen toiminnassa. Haastateltavat valikoituivat haastateltaviksi asemansa perusteella, ja he olivat työllisyyspäällikkö, Navikan toiminnanohjaaja, Työkanava-hankkeen projektipäällikkö sekä kaupunginvaltuutettu/ perusturvalautakunnan puheenjohtaja. Lisäksi tutkija sai Työkanavan koulutuskoordinaattorilta selvityksen oppimisympäristöistä ja osaamistodistuksista. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina.

Haastatteluista sovittiin etukäteen sähköpostilla yhtä lukuun ottamatta, jossa yhteydenotto tapahtui Messengerin kautta. Haastattelupyynnön yhteydessä oli lyhyt esittely tutkijasta ja tutkimusaiheesta sekä haastattelussa keskusteltavista teemoista. Haastattelut toteutettiin seuraavasti:

Haastattelu 1.	8.10.2014, klo 13–15.15
Haastattelu 2.	21.10.2014, klo 10–12
Haastattelu 3.	27.10.2014, klo 13.15–14.45
Haastattelu 4.	30.10.2014, klo 14.00–14.55

Haastattelut tehtiin kunkin haastateltavan työpaikalla paitsi yksi, joka toteutettiin kahvilassa. Haastattelut pystyttiin suorittamaan häiriöttömästi yhtä lukuun ottamatta, jossa rakennuksessa samanaikaisesti tehtyjen remonttien äänet kantautuivat haastattelutilaan. Tämä häiriö poistettiin vaihtamalla tilaa kesken haastattelun. Teemahaastattelut nauhoitettiin puhelimen nauhurilla myöhemmin tehtyä litterointia varten. Litterointi tarkoittaa tallenteiden purkamista kirjalliseen muotoon (Kananen 2008, 80).

Teemahaastattelussa on ennakkoon määritelty aihealueet, joita haastateltavan kanssa käydään läpi, ja ennakkovalmisteluilla pyritään varmistamaan koko aihealueen mukaantulo (Kananen 2008, 73). Tässä tutkimuksessa haastattelujen runkona käytettiin seuraavia aiheita:

- työllisyyspalvelujen tehtävä ja tavoitteet
- käytössä olevat mittaamismenetelmät ja seuranta
- sosiaalisten vaikutusten arvioinnin merkitys
- sosiaalisen tilinpidon tunnettuus organisaatiossa
- sosiaalisen tilinpidon hyödyt organisaatiolle
- sosiaalisen tilinpidon haasteet organisaatiossa.

Kirjoitetut haastatteluaineistot lähetettiin haastatelluille tarkistettavaksi sähköpostilla. Tutkimuksen valmistumisen jälkeen kerätty haastatteluaineisto tullaan hävittämään.

Teemahaastattelujen jälkeen 18.11.2014 tutkija piti työllisyyspäällikön kanssa palaverin, jossa käytiin läpi sosiaalisen budjetin keskeinen sisältö edelleen työstämistä varten. Tutkimusaineistona käytettiin myös 18.9.2014 ilmestyneen sanomalehti Suur-Keuruun OpinKeuruu.fi, Aikuisopiskelun teemaliitettä 2014. Nelisivuisessa liitteessä oli haastateltu työllisyyspäällikköä ja Työkanava-hankkeen koulutuskoordinaattoria. Liitteessä myös Nuorten Navikan työntekijät kertoivat hankkeen toiminnasta ja tavoitteista. Lisäksi tutkimusaineistona käytettiin Keuruun kaupungin tilinpäätöksen toimintakertomusta vuodelta 2013 ja talousarviota vuodelle 2014 sekä työllisyyspalvelujen toimintakykymittaria ja henkilöstökyselyn ilmapiirikartoituslomaketta.

## **5.2 Aineiston analysointi**

Laadullisessa tutkimuksessa tiedon keruu ja analyysi kulkevat käsi kädessä (Kananen 2008, 90). Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysi on sidoksissa

tutkittavaan asiaan ja tutkimustehtävään, joten aineistoa analysoitiin jo sen keruuvaiheessa. Tutkimusaineiston analyysikeinona käytettiin sisällönanalyysia. Sisällönanalyysissä pyritään kuvaamaan aineistoa sanallisesti tiiviissä ja yleisessä muodossa ja tuottamaan ilmiöstä selkeä kuvaus (Kananen 2008, 94). Haastattelujen nauhoitettu aineisto litteroitiin sanatarkasti seuraavana päivänä haastattelusta, ennen seuraavan henkilön haastattelua. Näin voitiin samalla seurata tutkimuksen aineiston riittävyyttä. Litteroitu tekstimuotoinen aineisto koodattiin, jotta kunkin teeman alle voitiin koota yhteen eri haastattelujen vastaukset. Koska haastattelut olivat hyvin avoimia ja vuorovaikutuksellisia, ei kaikki keskusteluissa esille noussut tieto ollut yhtä oleellista, joten aineiston analysointivaiheessa siitä osa karsiutui epäoleellisena pois.

Aineiston arvioinnissa on kiinnitettävä huomiota arvioinnin hyödynnettävyyteen, tarkoituksenmukaisuuteen ja tarkkuuteen. Hyödynnettävyydellä varmistetaan, että tehdyt arvoinnit todella vastaavat arvioinnin oletettujen käyttäjien informaatiotarpeita. Arvioinnissa käytettyjen aineistojen tulee vastata arvioinnin kysymyksenasettelua, jotta saadaan vastaukset yksilöityihin kysymyksiin. (Virtanen 2007, 57.) Sisällönanalyysin pohjalta tehtiin SWOT-analyysi, jonka avulla pyrittiin vastaamaan kahteen tutkimuskysymykseen. Analyysissä vahvuudet ja heikkoudet tulkittiin organisaation toiminnasta käsin, ja mahdollisuudet ja uhat arvioitiin toimintaympäristön näkökulmasta.

## 6 Tutkimustulokset

Tutkimuksen tavoitteena oli tuoda tunnetuksi sosiaalista tilinpitoa menetelmänä ja selvittää sen hyödynnettävyyttä Keuruun työllisyyspalvelujen sosiaalisten vaikutusten mittaamisessa ja esittämisessä. Tutkimuksessa perehdyttiin työllisyyspalvelujen keskeisiin tavoitteisiin, olemassa oleviin mittaus- ja raportointimenetelmiin sosiaalisen tilinpidon kannalta sekä tarkasteltiin menetelmän soveltuvuutta työllisyyspalveluiden toiminnan kehittämiseen. Menetelmän

olemassaolosta tiedettiin toimeksiantajan keskuudessa, mutta siihen ei ollut perehdytty ennen tätä tutkimusta. He kokivat menetelmän kuitenkin kiinnostavana ja heidän työtään tukevaksi.

Tavoitteena oli laatia sosiaalisen budjetin ehdotus, joka tuo näkyväksi menetelmän mahdollisuuksia. Ehdotuksen pohjalta toimeksiantajalle tarjoutuu mahdollisuus aloittaa sosiaalisen tilinpidon toteutus. Sosiaalisessa budjetissa tarkasteltiin työllisyyspalveluiden tavoitteita asiakkaan, työyhteisön ja yhteistyötahojen näkökulmasta. Lähtökohtana oli, että sosiaalisen tilinpidon tulee olla käyttökelpoinen työkalu johdolle sekä samanaikaisesti sidosryhmiä palveleva raportti.

Haastatteluilla selvitettiin tämän hetkistä tilannetta toiminnan tulosten raportoinnissa sekä kartoitettiin sosiaalisten vaikutusten mittaamisen merkitystä. Haastatteluilla haettiin tietoa menetelmän käyttöön ottamisen mahdollisuuksista ja saavutettavista hyödyistä sekä kartoitettiin mahdollisia haasteita. Raporttiin on sisällytetty otteita haastatteluaineistosta haastateltavien näkemyksen todentamiseksi. Lisäksi tekstissä on tutkijan esittämiä päätelmiä kaikista haastatteluista.

## **6.1 Sosiaalisen tilinpidon hyödynnettävyyden arviointi**

Haastattelujen pohjalta muodostui kokonaiskuva työllisyyspalvelujen tehtäväs-  
ti ja toiminnan tavoitteista. Tutkimus toi esille, minkälaisen muutoshaasteiden,  
niin sisältä tulevien kuin ulkoistenkin, keskellä organisaatio toimii. Näitä ovat  
mm. eläkkeelle jäämisistä johtuvat useat henkilöstövaihdokset, työkuulttuurin  
muutos ja muuttuva lainsäädäntö. Toiminnalla tavoiteltaviksi vaikutuksiksi tut-  
kimuksessa nimettiin niin yksilötason hyvinvoinnin vaikutuksia kuin yhteisöta-  
son sosiaalisia vaikutuksia. Sosiaalisen tilinpäätöksen raportilla uskottiin  
pystyvän paremmin puolustelemaan toiminnan vaatimia resursseja. Sen  
arvioitiin myös lisäävän henkilöstön arvostusta omaa työtään kohtaan.



## **Työllisyyspalvelujen tehtävät ja tavoitteet**

Keuruun kaupungin työllisyyspalvelut vastaa palkkatuetun työn, kuntouttavan työtoiminnan ja sosiaalihuoltolain mukaisen sekä kehitysvammaisten työn ja työtoiminnan järjestämisestä työllistymisen ja sosiaalisen paremmin voinnin näkökulmasta. Työllisyyspalveluilla ei ole omaa kirjoitettua toiminnan suunta- viivat määrittelevää strategiaa, vaan se toteuttaa sille perusturvan tulokortis- sa määriteltäviä tehtäviä ja noudattaa siinä asetettuja periaatteita. Periaatteet korostavat yhteisöllisyyttä, suvaitsevaisuutta, tasa-arvoisuutta sekä asiakas- lähtöisyyttä. Sen visio, tulevaisuuden tavoitetila, on tiivistetty lauseeseen ”Ko- ko kaupunki työllistää”, ja tehtävänä on hoitaa kaupungin työllistämismahdolli- ta keskitetysti, tuloksekkaasti ja kokonaistaloudellisesti talousarvion kokonais- suunnitelman mukaisesti. Tavoitteena on kehittää ja tuottaa laadukkaita työllis- syyspalveluja. Toiminnan kehittämisen apuna käytetään erilaisia työllisyys- hankkeita. (Täyttä elämää Keuruulla - Vammaisstrategia vuoteen 2017.)

Työllisyyspalvelujen rooli on korostunut, kun Keuruun TE -palvelujen toimi- paikka suljettiin helmikuussa 2014. Tätä korvaamaan on kaupungintalolle jär- jestetty etäpalveluyhteysmahdollisuus TE-toimistoon.

*Työllisyyspalvelut on yhä enemmän TE-toimiston jatke, kun sitä ei enää meillä ole. Kun meille puhutaan työllisyyspalveluista, niin se on työn etsimistä, niitten työttömien auttamista löytämään se työ, mitä on tarjolla.*

Työllisyyspalvelujen toiminnallisena tavoitteena on toiminnan edelleen kehit- täminen ja työllisyyden hoidon toimintamallin rakentaminen yhteistyössä Työ- kanava-hankkeen kanssa. Painopistealueeksi on valittu yli vuoden työttömänä olleet asiakkaat. Kuntouttavan työtoiminnan tavoitteena on ehkäistä pitkään jatkuneen työttömyyden aiheuttamia vaikutuksia asiakkaan toimintakykyyn. Tavoitteena on vahvistaa asiakkaan elämän ja arjenhallinnan taitoja sekä työ- ja toimintakykyä sekä ehkäistä syrjäytymistä.

*Meillä on kehitysvammaisten työ- ja päivätoiminnan järjestäminen, sosiaalihuoltolainmukainen työllistäminen ja kuntouttava työtoi- minta. Rahallisesti painopiste on niissä pitkäaikaistyöttömissä ja*

*kuntouttavassa työtoiminnassa, koska se maksaa. Kuntouttavaa työtoimintaa ja työllistämisen eri toimintoja kehitetään Työkanavahankkeen avulla.*

Tavoitteena on työttömyysasteen ja erikseen nuorten työttömyysasteen aleneminen sekä kuntouttavan työtoiminnan kehittäminen. Pyrkimyksenä on pienentää Kelan työmarkkinatukilistaa niin, että keskimäärin maksulistalla olisi 90 hlöä/kk. Toiminnallisena tavoitteena on myös asiakkaiden urasiirtymät. Tavoitteeksi toiminnalle on asetettu, että nuorista 60 % ja muista 30 % siirtyisi eteenpäin parempaan työmarkkina-asemaan tai koulutukseen. (Keuruun kaupungin talousarvio v. 2014.)

*Taloudellinen tavoite on Kelan maksulistan pienentäminen eli sakkomaksujen vähentäminen kunnassa.*

*Työllisyyspalveluilla on määrällinen tavoite, se 30 % etenemä asiakkaissa. Lakisääteiset tehtävät ovat ne oleellisimmat. Tehdään kyllä vähän enemmänkin, kyllä se asiakaslähtöisyys tosi vahvasti näkyy toiminnassa.*

Työllisyyspalvelut pyrkivät toiminnallisten tavoitteiden lisäksi saavuttamaan asiakkaisiin kohdistuvia sosiaalisia vaikutuksia, kuten parantamaan asiakkaiden elämänhallinnan taitoja ja tuottamaan sisältöä arkeen, koska näiden tavoitteiden toteutumisella parannetaan asiakkaiden hyvinvointia ja myös edistään asiakkaiden mahdollisuutta urasiirtymiin. Toiminta on tavoitteellista asiakkaan eteenpäin viemistä, jotta hän voisi työllistyä tai hakeutua koulutukseen.

*Ensimmäisenä on asiakkaiden hyvinvointi, päivittäinen paremmin voiminen. Että asiakkaat saavat sisältöä päiväänsä, myös ne, jotka ei niin innostuneesti ole olleet sopimusta tekemässä. Lisäksi kuntouttavassa työtoiminnassa tavoitteena on asiakkaiden eteenpäin vieminen: eteenpäin opiskelemaan, kouluun tai eläkeselvitelyihin tai palkalliseen työhön.*

*Elämänhallinnan tavoitteet ovat todella tärkeitä. Jos ajatellaan niin, että tehdään vain lyhytnäköisiä ratkaisuja, tuijotetaan vaan sitä, miltä tilinpäätös näyttää. Me voidaan äkkiä siivota meidän lis-*

*tat nollille, mutta kantaako se pitkälle. Etenemä ei ole nopea tapahtuma. Me ollaan saatu terveydenhoito tähän mukaan. He ovat tajunneet, että meillä on yhteinen asiakas. Se on keuruulainen. Vaikka me saadaan se johonkin, se on silti olemassa täällä. Se on kokonaisvaltaista asiakkaan hoitamista, ei vaan, että etsitään töitä.*

*Kun mietitään näitä asiakkaita, niin kyllä me asiakaslähtöisesti sitä mietitään. Sille asiakkaalle se on tärkeä asia.*

*Työttömien työllistymispolkujen ja mahdollisuuksien löytyminen niin, että siinä on myös elämähallinnallisia ja elämänlaadullisia tavoitteita.*

*Tavoitteena, että asiakkaat saavat yhteisön, yhteisön tuen, kohtaavat erilaisia ihmisiä ja näkemyksiä. Saisivat säännöllisen päivärytmin, mielekkään työn ja jatkoa tästä eteenpäin. Tarjotaan terveydenhuoltopalveluja, ohjausta, opastusta. Aina tulee eteen, miten eteenpäin.*

*Kehitysvammaisten päivätoiminnan kehittäminen niin, että asiakkaat saisivat rikkaamman työpäivän ilman tuottamisen painetta.*

Työllisyyspalveluiden organisaatiossa halutaan myös huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista ja jaksamisesta. Henkilöstöä halutaan kuulla ja ottaa mukaan toiminnan kehittämiseen.

*Työntekijät kokisivat työn tärkeäksi ja tuntisivat, että heitä kuunnellaan. Henkilöstö kokisi, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä.*

*Että tämä olisi yhdessä tekemistä, tilojen jakamista, ymmärrystä henkilökunnan kesken. Puhalletaan yhteen hiileen tavoitteiden mukaisesti.*

He haluavat myös lisätä keuruulaisten tietämystä tämän päivän Navikka toimintakeskuksen toiminnasta. Toimintakeskus toimi pitkään pelkästään kehitysvammaisten työ ja toimintakeskuksena, mutta nykyisin se on monipuolinen työ- ja oppimisympäristö.

*Miten se näkyy niin hirveen vahvasti vieläkin, kun tässä on kuitenkin jo neljä vuotta kulunut.*

*Oppimisympäristöt on Navikassa tärkeitä. Navikkahan on ihan älyttömän hyvä ympäristö. Siellä on oikeasti aika hyvät tilat.*

## Nykytilanne

Toiminnan tuloksia esitetään luottamushenkilöorganisaatiolle, kaupungin johdolle ja hankkeiden rahoittajille, elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukselle (ELY) ja opetus- ja kulttuuriministeriölle (OKM).

*Tuloksia esitetään läpi koko hallinnon: kaupunginvaltuusto, kaupunginhallitus, perusturvalautakunta. Kaupunginjohtaja on tärkeässä roolissa. ELY tietysti vaatii sitä vastaan, että hän rahoittaa hanketta, maksatuksen nähtäväkseen. Sen, mitä hanke on maksanut, samoin OKM.*

Kuntalaissa (365/95) on säädetty, että kunnalle on laadittava valtuuston hyväksymä talousarvio kalenterivuodeksi kerrallaan. Talousarvio sisältää kunnan toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet. Näiden toteutumista seurataan tilinpäätöksessä ja toimintakertomuksessa. Kerran valtuustokaudessa kuntien on valmisteltava hyvinvointikertomus, joka päivitetään vuosittain. Tämä lakisääteinen raportointi on työllisyyspalvelujen keino kertoa toimintansa tuloksista. Toiminnalla saavutettavia yhteiskunnallisia vaikutuksia ei ole erikseen aikaisemmin mitattu tai esitetty.

*Käytössä on talousarvio ja toteuma. Raporteissa on kerrottuna, kuinka monta henkilöä on kuntouttavassa työtoiminnassa ja kuinka monta on työllistämistoiminnassa mukana jne. Raportointi on määrällistä, ei muuta.*

*Numeroina. Lautakunnalle esitetään neljännesvuosittain taloudellinen toteutuma. Siinä nähdään, kuinka monta prosenttia vuoden talousarviosta on käytetty siihen mennessä. Työllisyyspalvelujen osalta painopiste on siinä kelalistassa. Semmoiseksi se on muotoutunut.*

Kuluneen vuoden aikana työllisyyspalvelujen sisäiseen käyttöön on otettu Työkanavahankkeen kehittämät kuntouttavan työtoiminnan asiakkaille suunnatut arviointilomakkeet. Nämä käsittävät alkuhaastattelun, asiakkaan täyttä-

män väliarvioinnin ja ohjaajan täyttämän asiakasta koskevan väliarvioinnin. TE-toimiston kanssa yhteistyössä tehtävien pitkäaikaistyöttömien aktivoimissuunnitelmien ei koeta yksinään riittävän asiakkaan tilanteen hoitamisessa. Jokainen asiakas halutaan kohdata henkilökohtaisesta ja arvioida hänen tilannettaan henkilökohtaisesta näkökulmasta.

*Meillä on asiakkaan alkuhaastattelu, väliarvio ja keskusteluja siinä välillä.*

*Hankkeen alkupalveluissa osana käytetään työllisyyspalveluiden toimintakykymittaria, joka on ollut pilottikokeilussa muutamissa työllisyyden kuntakokeiluhankkeissa.*

Tämä työllisyyspalveluiden toimintakykymittari on ensimmäinen työllisyyspalveluiden käyttöön rakenteilla oleva valtakunnallinen mittari, jolla arvioidaan työllisyyspalvelujen vaikuttavuutta seuraamalla asiakkaan toimintakyvyssä tapahtunutta muutosta. Mittaria on kehitelty Suomen kuntaliiton tammikuussa 2013 käynnistämässä Työllisyyspalvelujen vaikuttavuus -tutkimusprojektissa. Pilotoitavassa toimintakykymittarissa kartoitetaan asiakkaan elämäntilannetta kattavasti, koska kunnallisten työllisyyspalveluiden tavoitteena on työllistämisen lisäksi lisätä asiakkaiden työelämävalmiuksia ja toimintakykyä. Jos vaikuttavuutta mitattaisiin pelkästään asiakkaan työmarkkina-aseman muutoksella, jäisivät kaikki asiakkaan hyvinvoinnissa tapahtuneet muutokset huomiotta. Käyttötarkoituksena mittarilla on pitkäaikaistyöttömien työllistymisen tukeminen ja palvelutarpeen arviointi. (Aaltio 2014, 3–5.)

### **Sosiaalisten vaikutusten arvioinnin merkitys**

Koska sosiaalinen tilinpito on tarkoitettu toiminnan sosiaalisten tulosten mittaamiseen ja esittämiseen, haastateltavilta kartoitettiin, miten tärkeäksi tällaisten tulosten mittaaminen koettiin. Kaikki haastatellut kokivat työllisyyspalvelujen sosiaalisen vaikutuksen mittaamisen ja esittämisen tärkeäksi. Koettiin, ettei nykyinen käytäntö anna koko kuvaa toiminnan tuloksista. Samalla toivottiin itsellekin konkreettista tietoa toiminnan yhteiskunnallisesta vaikutuksesta.

*Pitäisin tosi tärkeänä. Tuloksia mitataan aina vaan euroissa.*

*Uskon, että olisi. Kyllähän kaikissa meissä on oltava sen verran inhimillisyyttä, että kun vaikutukset tuodaan ylös kirjattuna tiedoksi, niin kaikki ymmärtävät ne paremmin.*

*Kyllä minä koen, että se olisi tärkeätä. Koska me tehdään tätä työtä keuruulaisille asiakkaille, niin näkyykö se meidän tekemä työ mitenkään siinä Keuruun arjessa. Auttaako se?*

*Tosi hyvä juttu.*

Kuntakokeilun myötä Keuruun työllisyyspalvelujen käyttöönsä saamat kaksi erillistä asiakkaan työelämävalmiuksien ja työtoimintakyvyn mittaria kuvastaa, että toiminnan sosiaalisten vaikutusten mittaaminen koetaan valtakunnallises-  
tikin tärkeäksi.

### **Sosiaalisen tilinpidon tunnettuus menetelmänä**

Puolet haastatelluista tunsivat sosiaalisen tilinpidon terminä entuudestaan, mutta itse menetelmään kukaan ei ollut perehtynyt syvällisemmin ennen tätä tutkimusta. Menetelmä kuitenkin herätti positiivista kiinnostusta kaikissa haastatelluissa, vaikka osittain se koettiin myös melko haastavaksi perinteisestä poikkeavana mittausvälineenä uudenaikaisine ajattelutapoineen.

*Tunnen sosiaalisen tilinpidon vain tämän kautta, enkä ole tutustunut siihen enemmin. Olen kuullut, mutta en ole kuitenkaan alkanut perehtymään siihen paremmin.*

*Hirveän vähän puhuttu missään.*

*Minun piti käydä ihan googlaamassa, että mitä tästä maailmalla sanotaan. Minun mielestä tämä on oikeasti hyvä. Minä olen pitemmän aikaa halunnut ottaa aikaa ja perehtyä siihen SPR:n konttitavarataloon.*

*En varmaan ymmärrä ihan kaikkea, mutta pääpiirteittäin oikein hyvä.*

## Sosiaalisen tilinpidon hyödyt työllisyyspalveluille

Sosiaalisen tilinpidon hyödynnettävyyden arvioinnissa käytettiin apuna SWOT-analyysiä (ks. liite 2). Analyysin aineisto on kerätty teemahaastatteluista. Vahvuudet ja heikkoudet on arvioitu organisaation toiminnasta käsin ja mahdollisuudet ja uhat toimintaympäristön näkökulmasta.

Tutkimuksen mukaan työllisyyspalveluiden vahvuuksia sosiaalisen tilinpidon käyttöön ottamiselle voidaan nimetä neljä:

- positiivinen tahtotaso
- olemassa olevien mittareiden hyödynnettävyys
- oppilastyönä tehtävä ensimmäinen budjetti, jolloin ei synny lisäkustannuksia
- hankkeiden tuoma lisä henkilöstöresurssissa.

Kiinnostus menetelmää kohtaan ja sen testaamiseen toiminnan kehittämisen apuvälineenä oli aitoa.

*Minä olen kiinnostunut siitä, että päästään kehittämään toimintaa eteenpäin. Tämä on meille lähtötaso ja nyt herätetään kiinnostusta menetelmää kohtaan.*

*Minä oikein etsiskelin juttuja ja kirjoittelin ylös asioita ja innostuin tästä sosiaalisesta tilinpidosta.*

Kuntakokeilun ansiosta työllisyyspalvelut on saanut käyttöönsä ensimmäiset arviointiin soveltuvat lomakkeet ja mittarin, joita voidaan suoraan hyödyntää mittausvälineenä ensimmäisessä sosiaalisessa tilinpidossa. Näin osa tuloksista saadaan suoraan työllisyyspalveluiden omaista raporteista, eikä erillisiä sosiaalista tilinpitoa vasten tehtäviä asiakaskyselyjä tarvitse tehdä. Tämä vähentää työmäärää kirjanpidon osalta. Koska taloudelliset resurssit ovat rajalliset, oppilastyönä tehty tilinpidon suunnitelma mahdollistaa matalan kynnyksen toteutuksen aloitukselle. Ulkopuolista tukea on mahdollista hyödyntää myös toteutusvaiheessa. Työllisyyspalveluilla on vuonna 2015 käytössään seitse-

män hanketyöntekijän työpanos toiminnassaan. Tätä resurssia on osittain mahdollisuus hyödyntää myös sosiaalisen tilinpidon tekemisessä.

### **Sosiaalisen tilinpidon mahdollisuudet ja hyödyt**

Tutustuttuaan sosiaaliseen tilinpitoon haastateltavat pohtivat, mitä hyötyä siitä olisi ja mitä mahdollisuuksia se tarjoaisi työllisyyspalveluille. Saavutettavina hyötyinä nähtiin, että sillä pystyttäisiin nykyistä paremmin tuomaan esille toiminnan kokonaisvaikutus. Se toimisi tukena resursseista päätettäessä. Näin pystyttäisiin tuomaan näkyväksi se, mitä toimintaan sijoitetuilla euroilla voidaan saavuttaa.

*Varmasti olisi tulevaisuudessa helpompi puolustaa henkilöstömäärää ja kaikkia resursseja, mitä työllisyyspalveluilla on. Että olisi muutakin kuin sitä numerotietoutta. Näyttää ihan oikeasti valtuustolle, että katsokaa nyt, mitä hyvää tämä voi tehdä.*

Työllisyyspalvelut on muutamassa vuodessa kehittänyt Navikka toimintakeskusta monipuoliseksi työ- ja oppimisympäristöksi. Muutoksesta on viestitty mm. avoimien ovien päiviä järjestämällä, mutta edelleen moni keuruulainen kokee Navikan vanhasta muistista kehitysvammaisten työ- ja toimintakeskukseksi. Myös pitkäaikaistyöttömien keskuudessa ei tiedosteta paikan muuttanutta luonnetta. Koettiin, että sosiaalisen tilinpidon kokoavalla tilinpäätösraportilla pystyttäisiin uudella tavalla tuomaan Navikan mahdollisuuksia esille ja kohottamaan sen imagoa keuruulaisten keskuudessa.

*Navikka on aika hankala paikka Keuruulla, kun me kaikki on opittu tuntemaan se työ- ja toimintakeskuksena. Moni ajattelee edelleen sen sellaisena työ- ja toimintakeskuksena. Mutta jos tarjotaan tietoa siitä, miten paljon siellä on muutakin, se olisi hyväksi kaikille meille keuruulaisille.*

Lisäksi koettiin, että sosiaalisella tilinpidolla pystyttäisiin paremmin viestimään toiminnasta eri sidosryhmille ja tuomaan totuudenmukainen kuva toiminnan vaikutuksista ja olosuhteista, joissa työtä tehdään. Sillä uskottiin voitavan lisätä sidosryhmien tietoisuutta ja kiinnostusta toimintaa kohtaan. Työllisyyspalvelut kehittää jatkossakin toimintaansa eri hankkeiden avulla, ja näiden hankkei-



den rahoituksen saamisessa sosiaalisella tilinpidolla koettiin olevan merkitystä.

*Me emme työllisyyspalveluissa pysty sen yhden asiakkaan ongelmia yksin ratkaisemaan, vaan me tarvitaan koko palettia.*

*Jos ajatellaan, että sitä aletaan systemaattisesti tehdä. Se on mitä mahtavin päiväkirja, jos hankerahoitusta lähdetään hakemaan tai ihan mitä muuta tarvetta vaan todentaa asioita. Siellä voi olla esim. henkilöstövajaus, tilavajaus, sisäilmaongelmat, kaikki.*

*Hyötyä olisi, että saataisiin todennettua sosiaaliset vaikutukset. Että olisi rahan rinnalla pehmeitäkin arvoja.*

*Hyötyä päättäjille ja sitä kautta asiakkaille, että ollaan tarpeellisia. Ehkä myös näkemystä siitä, että mitkä resurssit ovat. Tulla tietoiseksi siitä, minkä kokoisella porukalla tehdään töitä.*

*Kyllä se olisi varmasti työkalunakin ihan hyvä. Ne eurot ovat aina niin kylmiä. Ja ihan työllisyyspalveluille itselleenkin, että näkee sen käden jäljen ihmisten arjessa ja elämässä.*

Sosiaalisessa tilinpidossa voidaan toiminnan vaikutuksia tarkastella neljästä eri näkökulmasta: asiakkaan, työyhteisön, yhteistyökumppanien ja yhteiskunnan näkökulmasta. Yhtenä vaikutusten arvioinnin mittarina käytetään henkilöstökyselyä. Kyselyn avulla saadaan selville henkilöstöön kohdistuvien tavoitteiden toteutuminen. Haastateltavat kokivat, että sosiaalinen tilinpito palvelisi myös henkilöstön hyvinvointia. Menetelmällä voitaisiin tuoda näkyväksi, miten henkilöstö kokee toiminnan ja työyhteisön. Tulosten esittämisen uskottiin lisäävän yhteistyötahojen arvostusta työllisyyspalvelussa tehtävää työtä kohtaan ja kohottavan imagollista uskottavuutta.

*Henkilökunnalle arvostusta työstä, että se ei ole vain sitä listan lyhentämistä.*

*Henkilökunnan työlle saataisiin muunlainen palkkio kuin rahallinen palkkio. Nähtäisiin tuloksista, mitä kehitettävää olisi, että päästäisiin tavoitteisiin.*

*Senhän pystyy pilkkomaan palasiin ja arvioimaan hirveän hyvin eri asioita yhdessä tai erikseen. Se on hyvä, kun mittarit on sen*

*kyseisen yksikön tarpeeseen tehty. Nyt kun tässä on niin isot myllerrykset meneillään ja miten nämä palkkatuet tulee vaikuttamaan Navikan tehtäviin. On niin paljon muuttuvia elementtejä. Nekin on hyvä kirjata, että miten se heilahtelu vaikuttaa siihen työhön. Tuoko se levottomuutta siihen työhön, mikä on työilmapiiri asiakkaiden ja ihan sen oman, työssä olevien työntekijöiden ilmapiirinä. Niin usein halutaan unohtaa se työhyvinvointi, mutta tällä sen työhyvinvoinninkin saa näkyväksi.*

*Kun voi sanoa, että strategiassa on sosiaalinen tilinpäätös mukana kulkemassa, niin onhan se nyt vakuuttavampaa. Se luo heti toisenlaista imagoa koko hommasta.*

Yhteenvedona voidaan todeta, että haastateltavat näkivät sosiaalisella tilinpidolla saavutettavan monenlaista hyötyä työllisyyspalvelujen toiminnassa. Toiminnalla saavutettujen sosiaalisten vaikutusten mittaaminen koettiin tärkeäksi. Tärkeimmiksi koettiin asiakkaisiin kohdistuvien vaikutusten näkyväksi tekeminen sekä arvostuksen saaminen henkilöstölle tehtävästä työstä. Tämän hetkinen raportointitilanne koettiin riittämättömäksi tavaksi kertoa työllisyyspalvelujen toiminnan vaikutuksista, ja tässä tilanteessa sosiaalisen tilinpidon kokeilemista pidettiin hyvänä vaihtoehtona. Sosiaalisella tilinpidolla koettiin voitavan osoittaa päättäjille ja kuntalaisille, mitä toimintaan sijoitetuilla euroilla on saatu aikaiseksi.

### **Sosiaalisen tilinpidon haasteet organisaatiossa**

Tutkimuksessa ilmeni työllisyyspalvelujen heikkoudeksi sosiaalisen tilinpidon hyödyntämisessä menetelmän tuntemuksen puute. Sosiaalinen tilinpito on menetelmänä toimeksiantajalle uusi ja vieras. Siihen on työllisyyspalveluissa paremmin tutustuttu vasta tämän tutkimuksen kautta, joka samalla toimii menetelmän ulkopuolisena alkukoulutuksena. Onnistuakseen sosiaalinen tilinpito vaatii uudenlaista ajattelutapaa ja toisaalta myös rohkeutta tekijöiltä tuoda mitatut tulokset, niin hyvät kuin kehitettävätkin, totuudenmukaisesti esille.

Tällä hetkellä on vireillä useita lainsäädännöllisiä uudistuksia, kuten sosiaalihuoltolain muutos, työmarkkinatukiuudistus ja palkkatukiuudistus, joiden vaikutusta työllisyyspalvelujen toimintaan ei voida tarkasti ennakoida. Toimintaympäristössä tapahtuvat suuret muutokset luovat haastetta tavoitteiden

asettelulle ja niiden jatkuvalle ja säännölliselle mittaamiselle sekä tulosten vertailulle. Lisäksi työyhteisön henkilöstövaihdokset saattavat vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen tilinpidon tekemisessä.

*Lait muuttuvat koko ajan ja ne vaikuttavat. Yhden lakimuutoksen takia kaikki voi mennä tai osa asioista uusiksi sillä lailla, että se vaikuttaa kaikkeen.*

Työllisyyspalvelujen toiminta pitää sisällään niin kehitysvammaiset, osatyökykyiset, kuntouttavan työtoiminnan asiakkaat, palkkatuetun työn kuin nuoretkin. Haasteeksi koettiin oikeiden tavoitteiden asettaminen sekä oikeiden mittausmenetelmien ja mittareiden löytäminen. Kysymysten tulisi olla laadittuja niin, että saataisiin totuudenmukaisia vastauksia kaikilta asiakkailta, myös niiltä, joiden sitoutuminen toimintaan ei ole kovin vahvaa. Haasteena pidettiin myös sitä, että jos tilinpito muodostuu liian raskaaksi, se jää helposti tekemättä.

*Haastavaahan se on. Epäonnistumisesta mietin, että toiminnassa olisi sellaisia positiivisesti pakotettuja paljon mukana, jotka piupaut viisveisaa mistään ja vastaa huonon arvosanan kaikkeen mahdolliseen toimintaan. Ei saataisi relevantteja vastauksia sitä kautta.*

*Haasteena, jos asiakkaaseen liittyviä papereita tulee lisää. Siitä tulee semmoinen, että se jää tekemättä tai siitä tulee taakka. Jos nykyisiä kyselyjä voi jotenkin yhdistää, se on hyvä juttu.*

Työllisyyspalvelujen sosiaalisessa tilinpidossa käytettäisiin asiakkaaseen kohdistuvien vaikutusten mittauksessa aikaisemmin mainittua uutta toimintakykymittaria. Mittari perustuu asiakkaan itsearviointiin. Itsearvioinnin oikeellisuuden liittyy aina myös se mahdollisuus, ettei asiakas vastaa realistisesti tai totuudenmukaisesti. Asiakkaat voivat yliarvioida oman toimintakykynsä, joko tahattomasti tai tietoisesti. Pilotoinnin yhteydessä tehdyssä tutkimuksessa asiakkaat olivat kuitenkin vastanneet suurimmaksi osaksi totuudenmukaisesti. (Aaltio 2014, 12.)

Tutkimuksessa tuli ilmi myös käytettävissä olevien resurssien rajallisuus. Tällä hetkellä työllisyyspalveluilla on lisäksi käytössään seitsemän hanketyöntekijää, joiden poistuminen tulee varmasti vaikuttamaan työn suunnitteluun. Sosiaalisen tilinpidon jatkuvuudelle tämä tuo omat ajankäytölliset haasteensa. Sen ei saisi kuormittaa yksittäistä työntekijää liikaa, vaan siihen täytyy pystyä sitouttamaan useampi tekijä.

*Jatkossa sen pitää olla tosi suunnitelmallista, että miten se tehdään, kuka sen tekee ja vastuuttaa kenelle se kuuluu.*

*Kuitenkaan se ei saa olla, että se vie ihan hirveästi aikaa. Pitää tehdä se siten, että ymmärretään, että se auttaa työyhteisön kuvantamiseen ja näkymättömään työhön.*

Sosiaalisesta tilinpäätöksestä toivotaan julkista raporttia, jolla avoimesti viestitään toiminnan vaikutuksista. Samalla se nähtäisiin työkaluna toiminnan sisäiseen kehittämiseen.

*Minä tykkäisin tästä kuitenkin niin, että se kaikki olisi julkaistavissa. Että sitä ei tehdä vaan työllisyyspalvelun tai perusturvan käyttöön.*

Yhteenvetona työllisyyspalvelujen heikkouksista ja uhista sosiaalisen tilinpidon hyödyntämisessä nousi tutkimuksessa esille kolme seikkaa. Heikkoutena, muttei esteenä, sosiaalisen tilinpidon hyödyntämisessä nousi esille menetelmän uutuus ja vieraus. Tahtotaso kokeilla menetelmää oli kuitenkin positiivinen. Hyödyntääkseen parhaiten sosiaalisen tilinpidon suomaa mahdollisuuksia toiminnassaan työllisyyspalveluissa on saatava ensin käytännön kokemuksia menetelmän soveltuvuudesta ja sitä kautta kehitettävä mittareita vielä paremmin itselleen sopiviksi.

Suurimpana uhkana sosiaalisen tilinpidon hyödynnettävyydelle tutkimuksessa nousi esille muuttuva lainsäädäntö, jonka vaikutuksia työllisyyspalvelujen toimintaan ja resursseihin ei tässä vaiheessa voida arvioida. Käynnissä olevassa muutosvaiheessa henkilöstön sitoutuminen sosiaalisen tilinpidon tavoitelähtöi-

seen ajattelutapaan voi heikentää sosiaalisen tilinpidon onnistumista organisaatiossa.

## 6.2 Sosiaalisen budjetin kokoaminen

Opinnäytetyön tuotoksena syntyneen sosiaalisen budjetin tarkoitus oli osoittaa työllisyyspalveluille, millaista tietoa sosiaalisella tilinpidolla on mahdollisuus kerätä, sekä arvioida menetelmällä hankittavan tiedon hyödyllisyyttä toiminnan kehittämisessä. Lähtökohtana budjetin laadinnassa oli, että sosiaalisen tilinpidon tulee olla käyttökelpoinen työkalu johdolle sekä samanaikaisesti informatiivinen tiedonlähde sidosryhmille. Keuruun työllisyyspalvelujen ensimmäistä sosiaalista budjettia laadittaessa hyödynnettiin olemassa olevia sosiaalisia tilinpäätöksiä. Tärkeimpinä malleina olivat Silta-Valmennusyhdistys ry:n tilinpäätöskertomus 2010 ja Uusix-verstaiden Sosiaalinen tilinpäätös 2010. Sosiaalinen budjetti on rakennettu Vastuunkantaja-mallin mukaisesti.

Budjetin toteutuksessa on huomioitu työllisyyspalvelujen keskeiset sosiaaliset tavoitteet, jotka on selvitetty haastattelujen ja organisaation dokumenttien avulla. Tärkeimmiksi nousivat asiakkaiden elämänhallinnan taitojen tukeminen sekä työ- ja toimintakyvyn ylläpitäminen ja parantaminen, sisällön tuominen kehitysvammaisten arkeen ja hyvä työyhteisö. Lisäksi työllisyyspalvelut pyrkii hoitamaan tehtävänsä tuloksekkaasti ja kustannustehokkaasti. Budjetti sisältää organisaation perustiedot, tavoitteiden mukaiset tililuokat ja tavoitteiden seuraamiseen määritellyt indikaattorit ja mittausmenetelmät (ks. liite 3). Perustiedoissa esitetyt työllisyyspalvelujen arvot, periaatteet ja toiminta-ajatus pohjautuvat työllisyyspalvelujen tulokortin määritelmään, ja työllisyyspäällikkö on tarkentanut niitä hänen kanssaan käydyssä palaverissa. Vastuuhenkilöiden nimeäminen ja aikataulutus ovat organisaation itsensä päätettävissä, mutta ehdotuksessa myös nämä on esitetty.

Sosiaalisessa tilinpidossa ei ole tarkoitus mitata kaikkia toiminnalla saavutettavia sosiaalisia vaikutuksia. Budjetissa määritellyt tililuokat kuvaavat keskei-

simpiä työllisyyspalvelujen toiminnallaan tavoittelemia tuloksia. Tavoitteita tarkastellaan asiakkaan, työyhteisön ja yhteistyötahojen näkökulmasta. Mukana on sekä laadullisia että määrällisiä tavoitteita. Ensimmäinen tililuokka on: asiakkaiden elämänhallinnan ja työllisyysvalmiuksien tukija. Tililuokan tavoitteena on selvittää, kokevatko kuntouttavaan työtoimintaan tai Nuorten Navikan toimintaan osallistuneet asiakkaat elämänhallinnan taitojensa kehittyneet toiminnassa oloaikana sekä parantaako toiminta heidän työllisyysvalmiuksia. Kysely rajataan koskemaan Navikan kuntouttavan työtoiminnan asiakkaita. Tililuokka sisältää viisi tavoitetta ja kullekin tavoitteelle on asetettu yhdestä kahteen mittaria. Osa vastauksista kerätään toimintakykymittarin kysymyksistä, joihin asiakas vastaa alku- ja välihaastattelun yhteydessä. Tulokset ilmoitetaan keskiarvojen muutoksena. Tavoitteeksi on asetettu puolen yksikön parannus toiminnassa oloaikana. Käytetty toimintakykymittarilomake liitetään sosiaaliseen tilinpäätökseen. Kahteen tavoitteeseen vastaukset kerätään tapauskuvauksina, kumpaankin yhdestä kolmeen kertomusta. Osaamistodistusten määrä saadaan työllisyyspalvelujen tilastoista. Koska kyseessä on ensimmäinen tilikausi, ei vertailtavia tuloksia ole käytettävissä ja tavoitetasojen määrittäminen on haastavaa. Tuloksista voidaan kuitenkin nähdä, kokevatko asiakkaat, että toiminnalla on vaikutusta heidän elämäänsä kysytyissä asioissa. Saatuja vastauksia voidaan käyttää apuna toiminnan edelleen kehittämisessä.

Toinen tililuokka on: työntekijöilleen luottamuksellinen ja hyvä työyhteisö. Tämän tililuokan tarkoituksena on selvittää työllisyyspalvelujen oman henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa. Tililuokka sisältää kolme tavoitetta, ja mittareita kullekin tavoitteelle on asetettu kahdesta neljään. Vastaukset saadaan henkilöstökyselyn ilmapiirikartoituksesta ja koulutukseen käytetyt päivät työllisyyspalvelujen tilastoista. Saatuja vastauksia voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin ja johtamisen kehittämisessä. Tulevaisuudessa tämän tililuokan ilmapiirikartoitus on mahdollista laajentaa koskemaan kaikkia työllisyyspalvelujen toiminnassa mukana olevien henkilöiden työhyvinvointia.

Kolmannen tililuokan, työllisyyspalvelujen toiminta on vaikuttanut keuruulaisten hyvinvointiin, tarkoituksena on kartoittaa kuntapäättäjien käsityksiä työllis-

syyspalvelujen toiminnasta sekä Navikka toimintakeskuksen roolista paikkakunnalla. Tiedot sosiaaliseen kirjanpitoon kerätään kaupunginvaltuutetuille suunnatulla sähköpostikyselyllä. Tiedot työllisyyspalvelujen toimintaan osallistuneiden määrästä ja parempaan työmarkkina-asemaan siirtyneistä saadaan työllisyyspalvelujen tilastoista. Tämän tililuokan tavoitteena on tuoda esille päättäjien näkemys työllisyyspalvelujen tarpeellisuudesta ja palvelun laadusta sekä herättää heidän kiinnostuksensa toimintaa kohtaan. Saatujen tulosten pohjalta voidaan tehdä muutoksia vuorovaikutuksen määrään ja laatuun tarpeen mukaan. Tulevaisuudessa tähän tililuokkaan voidaan sisältää kaikille sidosryhmille suunnattu sidosryhmäkysely.

Neljäntenä tililuokkana on: Navikan toiminta tuo sisältöä kehitysvammaisten arkeen. Navikassa noin 40 asiakasta osallistuu kehitysvammaisten työ- ja päivätoimintaan. He osallistuvat kykyjensä puitteissa tuottavaan työhön, mutta heidän päiviinsä sisältyy myös muuta toimintaa. Tämän tililuokan tarkoitus on antaa kehitysvammaisten itse kertoa, miten he kokevat Navikan toiminnan. Se tuo kehitysvammaisten omakohtaiset kokemukset toiminnasta näkyviksi. Tapauskuvaukset voivat käsitellä retkiä, leikkituokioita, työskentelyä pajalla sekä kertomuksia yhteisöllisyydestä.

Sosiaalisessa tilinpäätöksessä käytetään lisäksi toiminnasta kertovia valokuvia todentamaan kertomuksia ja toimintaa. Kuvauskohteita ovat toimintaympäristö, työvälineet, valmistetut tuotteet ja lukujärjestyksenä toimiva liitutaulu. Kuvattavia kohteita ovat myös ohjaustilanteet, leikkituokiot ja yhteisölliset tilaisuudet. Valokuvissa on huomioitava asiakkaiden yksityisyyden suoja. Kaikkia otettuja valokuvia ei ole tarkoitus julkaista tilinpäätösraportissa, vaan siihen valitaan vain osa kuvista elävöittämään raporttia.

Yhtenä uhkana sosiaalisen tilinpidon onnistumiselle työllisyyspalveluissa pidettiin hankkeiden päättymistä ja sitä kautta käytettävissä olevan henkilöstöresurssin pienenemistä. Tämä huomioiden tutkimuksessa ehdotetaan ensimmäiseksi tilikaudeksi puolen vuoden jaksoa 1.1.–30.6.2015. Tämä mahdollistaisi myös mahdollisesti heinäkuussa 2015 päättyvän Nuorten Navikka -

hankeen liittämisen ensimmäiseen tilinpitoon. Samoin Työkanava-hanke voisi osallistua kuntouttavan työtoiminnan osalta asiakasaineiston keräämiseen. Tutkimus esittää, ettei ensimmäisessä tilinpäätöksessä toimiteta erillistä tilintarkastusta, koska valitun tilintarkastajan olisi hyvä olla nimettynä jo budjetin laadinnan yhteydessä. Näin hän voisi osallistua ja arvioida jo tässä vaiheessa tilinpidon luotettavuutta ja oikeellisuutta. Esitetty puolen vuoden tilikausi antaisi toimeksiantajalle riittävästi tietoa toiminnan vaikutuksista, mutta samalla se antaisi aikaa mahdollisen seuraavan sosiaalisen budjetin laadinnalle. Tutkimuksessa ei missään vaiheessa noussut esille sellaista estettä, ettei työllisyyspalveluilla olisi edellytyksiä toteuttaa tilinpitoa onnistuneesti ja hyödyntää sillä koottua sosiaalista tilinpäätöstä toimintansa sosiaalisten vaikutusten esittämisessä ja herättää yhteistyötahojen kiinnostusta toimintaansa kohtaan. Johdolle se tarjoaisi tietoa, jonka pohjalta toimintaa voidaan kehittää edelleen tavoitteellisesti.

## 7 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli tuoda tunnetuksi sosiaalista tilinpitoa menetelmänä ja selvittää sen hyödynnettävyyttä Keuruun työllisyyspalvelujen sosiaalisten vaikutusten mittaamisessa ja esittämisessä. Tavoitteena oli laatia sosiaalisen budjetin ehdotus, joka tuo näkyväksi menetelmän mahdollisuuksia. Ehdotuksen pohjalta toimeksiantajalle tarjoutuu mahdollisuus aloittaa sosiaalisen tilinpidon toteutus. Lähtökohtana oli, että sosiaalisen tilinpidon tulee olla käyttökelpoinen työkalu johdolle sekä samanaikaisesti sidosryhmiä palveleva raportti.

Tavoitteessa tehdä sosiaalista tilinpitoa tunnetuksi onnistuttiin mielestäni hyvin. Menetelmä oli toimeksiantajalle aikaisemmin vain nimenä tuttu, mutta itse menetelmää tai sen tarjoamia mahdollisuuksia ei tunnettu. Menetelmä herätti aitoa kiinnostusta. Toimeksiantajan keskuudessa koettiin, että se on juuri sitä, mitä he kaipasivat nykyisen raportoinnin rinnalle. Lisäksi tietoisuuden lisääntyminen sosiaalisesta tilinpidosta ei rajoittunut pelkästään toimeksiantajaan,



vaan aihe herätti mielenkiintoa myös tutkijan lähiympäristössä. Lisäksi tietoisuus menetelmästä levisi myös toimeksiantajan verkostojen kautta edelleen eteenpäin.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää sosiaalisen tilinpidon hyödynnettävyyttä työllisyyspalvelujen sosiaalisten vaikutusten mittaamisessa ja esittämisessä. Tutkimuksella haettiin vastausta kysymyksiin: mitä hyötyä Keuruun työllisyyspalvelut saivat sosiaalisen tilinpidon käyttöönotosta toiminnassaan ja mitä haasteita sosiaalisen tilinpidon käyttöönotolle on Keuruun työllisyyspalveluissa. Näihin kysymyksiin tutkimuksella saatiin vastaus.

Työllisyyspalvelujen toiminta on yhteiskuntavastuullista ja pyrkii edistämään asiakkaidensa hyvinvointia. Sen tavoitteena on parantaa asiakkaidensa elämänlaadullisia ja elämänhallinnallisia taitoja lakisääteisten tehtävien ja määrällisten tavoitteiden rinnalla. Lisäksi he haluavat kantaa vastuuta henkilöstön jaksamisesta, hyvinvoinnista ja osaamisen kehittämisestä. Yhteistyötahojen tietoisuuden lisäämisellä halutaan nostaa arvostusta henkilöstön työtä kohtaan. Näitä toiminnalla tavoiteltavia vaikutuksia ei tähän mennessä ole mitattu tai raportoitu lainkaan. Sosiaalinen tilinpito on yksi keino vastata tarpeeseen.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että toiminnalla saavutettavien sosiaalisten vaikutusten mittaaminen koettiin tärkeäksi. Työllisyyspalvelut voi sosiaalisessa tilinpidossa hyödyntää kuntakokeilussa kehitettyä toimintakykymitaria. Tuomalla nyt esitettyjä laajemmin mitattavia tuloksia esille se voi kattavasti esittää kuntouttavan työtoiminnan asiakkaisiin kohdistuvat sosiaaliset vaikutukset kaikille sidosryhmilleen, niin organisaation sisällä kuin toiminnasta kiinnostuneille ulkopuolisille tahoille. Sosiaalisesta tilinpidosta koottava tilinpäätösraportti on toimiva kanava tuoda tulokset näkyviksi. Tuomalla henkilöstökyselyn tulokset esille työllisyyspalvelut osoittaisi kantavansa vastuuta henkilöstönsä hyvinvoinnista.

Sosiaalisella tilinpidolla näkyväksi tehtäviä tuloksia uskottiin pystyttävän hyödyntämään strategisena ja imagollisena kohottajana sekä lisäämään työnteki-

jöiden työn arvostusta myös henkilöstön itsensä keskuudessa. Tuomalla ta-  
pauskuvauksilla asiakkaiden oma ääni kuuluvaksi, saataisiin luotettavaa ja  
rehellistä palautetta toiminnan vaikutuksista. Huolellisesti tehdyllä ja mielen-  
kiintoa herättävällä tilinpäätösraportilla heräteltäisiin sidosryhmien kiinnostusta  
ja tietoisuutta työllisyyspalvelujen toimintaa kohtaan erilailla kuin nykyisellä  
raportoinnilla.

Sosiaalinen tilinpito lähtee organisaation keskeisten tavoitteiden määrittelystä.  
Koska työllisyyspalvelut on vielä Keuruun kuntaorganisaatiossa nuori tulos-  
alue ilman määriteltyä strategiaa, tämä tutkimusprosessi palvelee yhtenä osa-  
na työllisyyspalveluiden oman strategian luomista. Tulevaisuudessa sosiaali-  
sen tilinpito voi olla osa strategista johtamista, ja sen avulla johto voi valvoa ja  
arvottaa toimintansa tulosta ja ohjata sitä yhteisesti päätettyyn suuntaan. So-  
siaalinen tilinpito voidaan myös liittää osaksi organisaation laatutyöskentelyä.

Strateginen johtaminen on toimintaa, joka tähtää tulevaisuuteen. Se on pää-  
tösten ja toimenpiteiden joukko, jonka tavoitteena on tuoda toiminnallista me-  
nestystä tulevaisuudessa. Strateginen johtaminen on tietoista ja tavoitteellista  
suunnan valitsemista alati muuttuvassa ympäristössä. Hyvä strategia antaa  
organisaatiolle suunnan ja merkityksen, luo organisaation identiteetin ja tuo  
työntekijöiden toimintaan johdonmukaisuutta. Julkisella puolella strategialla  
voidaan esimerkiksi pyrkiä lisäämään yrittäjyyttä tai kannustamaan kansalaisia  
liikkumaan. Onnistumista ei tällöin mitata rahassa vaan muiden tavoitteiden  
täyttymisenä. (Vuorinen 2013, 15.)

### **Tutkimuksen luotettavuus**

Määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytettäviä käsitteitä,  
validiteettia (tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu) ja reliabiliteettia  
(tutkimustulosten toistettavuus), ei voida suoraan käyttää laadullisen tutkimuk-  
sen luotettavuusarvioinnissa. Laadullisessa tutkimuksessa laatu varmistetaan  
tutkimusprosessin aikana tehdyillä oikeilla valinnoilla. Laadullisen tutkimuksen  
reliabiliteettina voidaan pitää tutkimuksen ristiriidattomuutta, joka saavutetaan

aineiston riittävyydellä sekä analyysin riittävyydellä, arvioitavuudella ja toistettavuudella. (Kananen 2008, 123–124.) Tämän tutkimuksen tutkimusaineiston kerääminen, käsittely ja analysointi on tehty huolellisesti ja dokumentoitu tarkasti. Haastateltavat tarkistivat aineistonsa oikeellisuuden.

Tutkimuksen validiteettina voidaan pitää sitä, että tutkittavasta ilmiöstä hankittu tieto on kerätty henkilöiltä, jotka tietävät kyseisestä ilmiöstä eniten. Näin voidaan olettaa, että toistettaessa tutkimus, saataisiin samanlaiset tulokset. Tässä on huomioitava, että vastaukset ovat haastateltavien omia mielipiteitä eivätkä ole sidottuja asemaan organisaatiossa. Tutkimusaineiston saturaatio toteutui osittain. Työllisyyspalvelujen tavoitteiden ja vaikutuksen mittaamisen tärkeydessä vastaukset toistivat hyvin nopeasti samoja asioita. Jokainen haastateltava toi kuitenkin myös omasta asemastaan johtuen uutta tietoa tutkimukseen.

Raporttiin on liitetty haastattelujen alkuperäisiä yleiskielisiä ilmaisuja. Vaikka lainauksilla ei tutkimuksen luotettavuuden kannalta ole mitään arvoa, ne kuitenkin tuovat tutkimuksen tiedonantajien äänen kuuluvaksi ja samalla elävöittävät raporttia. Esitettyä sosiaalista budjettia on verrattu samankaltaisten organisaatioiden julkaisemien sosiaalisten budjettien runkoihin, ja budjetti on annettu ulkopuolisen arvioijan arviotavaksi oikeellisuuden varmistamiseksi.

## 8 Pohdinta

Tutkimus oli tutkijalle mielenkiintoinen, mutta samalla haastava työ. Sosiaalinen tilinpito on menetelmänä melko tuntematon ja vaatii hahmottuakseen taloudellisesta tilinpidosta poikkeavaa ajattelua. Lähdemateriaalia oli hyvin rajallisesti saatavilla, ja siksi tutkimuksessa on jouduttu turvautumaan paljon verkosta saatavilla olevaan materiaaliin. Suomenkielinen aineisto oli pääasiassa Siltasen (2005) ja Merenmiehen (2007) tuotantoa. Englanninkielinen materiaali perustuu Social Audit Networkin sivuston materiaaliin, josta tärkein lähde oli

Prove! Improve! Account! The New Guide to Social Accounting and Audit (2011).

Yhteiskunnalliset yritykset ja yrittäjyys, kolmannen sektorin toiminta, vastuullisuus ja sosiaalinen tilinpito kuuluvat osaksi liiketaloutta. Aihealueena sosiaalinen tilinpito tarjoaa vielä moni uusia tutkimusmahdollisuuksia liiketalouden koulutusohjelman puolella. Menetelmä voidaan yhdistää osaksi yhteiskunnallisten yritysten strategista johtamista. Samoin menetelmää voidaan tarkastella laatujohtamisen näkökulmasta. Kaupallisen palvelun markkinoille tulo osoittaa, että aihealue on ajankohtainen. Uskon kolmannen sektorin roolin vahvistumiseen ja yhteiskunnallisen yrittäjyyden ja yritysten lisääntymiseen Suomessa. Vaatimus yhteiskunnallisten ja sosiaalisten vaikutusten mittaamiseen ja esittämiseen tulee tulevaisuudessa lisääntymään taloudellisen tilinpidon rinnalla. Mielestäni kaikkien sosiaalisia vaikutuksia tavoittelevien organisaatioiden tulisi pystyä esittämään toimintansa tulokset avoimesti ja luotettavasti.

Merenmies ja Kostilainen (2007) toteavat Sosiaalisten vaikutusten mittaaminen ja hyödyntäminen -julkaisun esipuheessa seuraavasti:

*Jos joskus on ollut maailma, jossa sosiaalisia päämääriä tavoittelevat organisaatiot ovat voineet olla oppimatta ja kehittymättä keräämällä systemaattisesti tietoa tavoitteidensa saavuttamisesta ja toimintansa onnistumisesta, se maailma meni jo eikä näkemyksemme mukaan tee paluuta.*

## Lähteet

- Aaltio, E. 2014. Työllisyyspalveluiden toimintakykymittarin pilotointi. Työllisyyspalvelujen vaikuttavuus -projektin väliraportti. Viitattu 25.11.2014. <http://www.kunnat.net>, asiantuntijapalvelut, kuntatalous, tuottavuus ja vaikuttavuus, vaikuttavuus.
- Aistrich, M. 2014. Kannattaako vaikuttavuutta yrittää mitata? Viitattu 1.12.2014. <http://www.sitra.fi/artikkelit/hyvinvointi/kannattaako-vaikuttavuutta-yrittaa-mitata>.
- Björk, H. & Siltanen, T. 2009. Opas sosiaaliseen tilinpitoon. Settlementtien sosiaalisen tilinpidon verkostohanke 2008–2011. Viitattu 26.9.2014. [http://www.develooppi.fi/wp-content/uploads/2010/01/pikaopas\\_2009.pdf](http://www.develooppi.fi/wp-content/uploads/2010/01/pikaopas_2009.pdf).
- Björk, H. & Siltanen, T. 2005. SoT-käsikirja. Suomen Kylätoiminta ry. Viitattu 26.9.2014. <http://www.develooppi.fi/wp-content/uploads/2010/01/SoT-kasikirja1.pdf>.
- Brief History of Social Accounting and Audit. 2012. Sosiaalisen tilinpidon historiaa The Social Audit Networkin verkkosivuilla. Viitattu 23.9.2014. <http://www.socialauditnetwork.org.uk>, brief history.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud.p. Helsinki: Tammi.
- Jabe, M. 2006. Onko sosiaalinen tilinpito tarpeen? Fakta 11.10.2006. Viitattu 29.11.2014. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, Talentum lehtiarkisto.
- Juholin, E. 2004. Cosmopolis: Yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen. Helsinki: Inforviestintä.
- Jussila, M. 2010. Yhteiskuntavastuu. Nyt. Helsinki: Infor.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kay, A. 2011. Prove! Improve! Account! The New Guide to Social Accounting and Audit Social Audit Networkin verkkosivuilla. Viitattu 9.12.2014. <http://www.socialauditnetwork.org.uk/>, guide to social accounting and audit, thinking it through.

Keuruun kaupungin palveluorganisaatio 2014. Keuruun kaupunki. Viitattu 23.9.2014.

<http://www.keuruu.fi/hallinto/kuntaorganisaatio/henkilostoorganisaatio>.

Keuruun kaupungin tilinpäätös 2013. Keuruun kaupunki. Viitattu 23.9.2014.

<http://www.keuruu.fi/ptk/kokous/20142233-8-1.PDF>.

Keuruun työllisyyspalvelut. 2014. Keuruun kaupungin Internet-sivut. Viitattu 23.9.2014.

[http://www.keuruu.fi/\\_tyollisyyspalvelut](http://www.keuruu.fi/_tyollisyyspalvelut).

Korkeakoski, E. & Tynjälä, P. (toim.). 2010. Hyötyjä ja vaikuttavuutta arvioinnista. Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 50. Jyväskylä: Koulutuksen arviointineuvosto.

Kunnan osarahoittama työmarkkinatuki. 2014. Kelan tilastotietokanta Kelasto.

Viitattu 16.11.2014. <http://www.kela.fi/kelasto>, kunnan osarahoittama työmarkkinatuki.

Kuntien työmarkkinatukimaksut. 2014. Kunnat.net. Viitattu 16.11.2014.

<http://www.kunnat.net/>, työllisyys.

L 17.3.1995/365. Kuntalaki. Viitattu 3.12.2014. <http://www.finlex.fi>, lainsäädäntö, ajantasainen lainsäädäntö.

Lund, P. 2006. Torjuttu toivottomuus. Jyväskylä: PS-kustannus.

Majala, P. (2009). Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisena prosessina - narratiivinen arviointitutkimus. Acta Universitatis Ouluensis C Technica. Oulu: Oulun yliopisto. Viitattu 30.9.2014.

<http://herkules.oulu.fi/isbn9789514290244/isbn9789514290244.pdf>.

Merenmies, J. 2014. Yhteiskunnalliset vaikutukset esiin. Teoksessa Yhteistä hyvää yrittämällä. I. Havukainen, V. Kuittinen, M. Metveinen, M. Mononen & S. Tynkkyläinen. Joensuu: Karelia-ammattikorkeakoulu.

Merenmies, J. & Kostilainen, H. 2007. Sosiaalisten vaikutusten mittaaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 26.9.2014.

[http://teematyo.diak.fi/files/diak\\_teematyo/Dokumentit/Sosiaaliset\\_vaikutukset\\_hydyntminen\\_Syyskuu\\_2007.pdf](http://teematyo.diak.fi/files/diak_teematyo/Dokumentit/Sosiaaliset_vaikutukset_hydyntminen_Syyskuu_2007.pdf).

Merenmies, J. & Saukkola, P. 2007. Kehittäjä, opas itsearviointiin ja jatkuvaan parantamiseen sosiaalisesti työllistävillä organisaatioille. Suomen Punainen Risti, Response-projekti. Viitattu 9.10.2014. <http://www.sosiaalinenyritys.fi/>, julkaisuja ja tietolähteitä.

Merenmies, J. & Sevón, P. 2007. Vastuunkantaja, opas sosiaaliseen tilinpitoon sosiaalisesti työllistävillä organisaatioilla. Response-projektin tietopankki ja oppaat. Viitattu 26.9.2014.  
[http://www.sosiaalinenyritys.fi.VASTUUNKANTAJA\\_opas\\_Responseprojekti.pdf1197959925.pdf](http://www.sosiaalinenyritys.fi.VASTUUNKANTAJA_opas_Responseprojekti.pdf1197959925.pdf).

Niskala, M., Pajunen, T. & Tarna-Mani, K. 2009. Yhteiskuntavastuun raportointi. Raportointi- ja laskentaperiaatteet. Helsinki: KHT-Media.

Oksanen, T. 2009. Työyhteisön korkea sosiaalinen pääoma edistää terveyttä. Työterveyslaitos. Viitattu 29.9.2014. <http://www.ttl.fi/>, psykososiaaliset tekijät, tutkimusuutisia.

Osallisuus syrjäytymisen vastaparina. 2012. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 13.11.2014. <http://www.thl.fi/>, osallisuuden edistämisen yksikkö.

Rohweder, L. 2004. Yritysvastuu - kestävä kehitys organisaatiotasolla. Helsinki: WSOY.

Siltanen, T. 2010 Sosiaalinen tilinpito SoT työkaluna hyötyjen ja vaikutusten arvioinnissa. Teoksessa Hyötyä ja vaikuttavuutta arvioinnista. E. Korkeakoski & P. Tynjälä (toim.). Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 50. Jyväskylä: Koulutuksen arviointineuvosto.

Silta-Valmennus. 2011. Sosiaalinen tilinpäätöskertomus 2010. Silta-valmennusyhdistys. Viitattu 8.10.2014.  
<http://www.työllisyysportti.fi/d2263fa6a530f4a/1402040355/application/pdf/51190/Silta-Valmennus-Sos-tilinpäätöskertomus.pdf>.

Sosiaalinen tilintarkastus. N.D. Tietoa sosiaalisesta tilinpidosta Develooppi yhtiön verkkosivuilla. Viitattu 9.10.2014.  
<http://www.develooppi.fi/muupalvelut/sosiaalinen-tilintarkastus/>.

Talentum yhtiönä. 2014. Talentumin verkkosivusto. Viitattu 27.9.2014.  
<http://www.talentum.com>, talentum yhtiönä, vastuullisuus.

Talvio, C. & Välimaa, M. 2004. Yhteiskuntavastuu ja johtaminen. Helsinki: Edita.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. 5. uud. p. Helsinki: Tammi.

Täyttä elämää Keuruulla - Vammaisstrategia vuoteen 2017. 2012. Keuruun kaupunki, työryhmäraportti.

Uusix-verstaat, sosiaalinen tilinpäätös 2012. Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveysvirasto. Viitattu 9.12.2014. <http://www.uusix.fi/>, sosiaalinen tilinpäätös, 2012.

Valtioneuvoston periaatepäätös yhteiskuntavastuusta. 2012. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 21.11.2014.

[https://www.tem.fi/files/35049/vnp\\_yhteiskuntavastuu\\_2012.pdf](https://www.tem.fi/files/35049/vnp_yhteiskuntavastuu_2012.pdf)

Vastuullinen yritystoiminta – käytäntöjä suomalaisissa yrityksissä. 2006. Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 12.11.2014.

[http://pda.ek.fi/ek\\_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset\\_ja\\_julkaisut/ek\\_julkaisu\\_arkisto/2006/Vastuullinen\\_yritystoim.pdf](http://pda.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisu_arkisto/2006/Vastuullinen_yritystoim.pdf).

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki: Talentum.



## Liitteet

### Liite 1. Työllisyyspalveluja koskevien lakien keskeiset kohdat

#### Sosiaalihuoltolain mukainen työtoiminta

##### Shl 27 d § (1.2.2002/68)

*Vammaisten henkilöiden työllistymistä tukevaa toimintaa järjestetään henkilöille, joilla vamman tai sairauden tai muun vastaavan syyn johdosta on pitkäaikaisesti erityisiä vaikeuksia suoriutua tavanomaisista elämän toiminnoista ja jotka tarvitsevat työhallinnon palvelujen ja toimenpiteiden lisäksi 1 momentissa tarkoitettuja tukitoimia työllistykseen avoimille työmarkkinoille.*

##### Shl 27 e § (1.2.2002/68)

*Vammaisten henkilöiden työtoiminnalla tarkoitetaan toimintakyvyn ylläpitämistä ja sitä edistävää toimintaa. Työtoimintaa järjestetään työkyvyttömille henkilöille, joilla vammaisuudesta johtuen ei ole edellytyksiä osallistua 27 d §:ssä tarkoitettuun työhön ja joiden toimeentulo perustuu pääosin sairauden tai työkyvyttömyyden perusteella myönnettäviin etuuksiin.*

Lähde: L 17.9.1982/710. Sosiaalihuoltolaki. <http://www.finlex.fi>, lainsäädäntö, ajantasainen lainsäädäntö.

#### Laki kuntouttavasta työtoiminnasta

##### 3 §, *Soveltoamisala*

*Tätä lakia sovelletaan aktivointisuunnitelman laatimiseen ja kuntouttavan työtoiminnan järjestämiseen työttömälle alle 25-vuotiaalle työmarkkinatukeen oikeutetulle tai toimeentulotukea saavalle.*

##### 6 §, *Kuntouttavan työtoiminnan järjestäminen*

*Kuntouttavan työtoiminnan järjestää kunta. Kunta voi järjestää kuntouttavan työtoiminnan itse, tekemällä kirjallisen sopimuksen sen järjestämisestä toisen kunnan tai kuntayhtymän taikka rekisteröidyn yhdistyksen, rekisteröidyn säätiön, valtion viraston tai rekisteröidyn uskonnollisen yhdyskunnan kanssa. Kunnan tulee antaa tieto työvoimatoimistolle kuntouttavan työtoiminnan järjestämisestä tekemästään sopimuksesta. Kuntouttavaa työtoimintaa ei saa hankkia yritykseltä.*

##### 15 §, *Kuntouttava työtoiminta eräissä tapauksissa*

*Työmarkkinatukeen oikeutetulle tai työttömyydestä johtuen toimeentulotukea pääasiallisena tulonaan saavalle tai työttömyyspäivärahaa saavalle henkilölle voidaan hänen pyynnöstään järjestää kuntouttavaa työtoimintaa ennen 3 §:n 1 ja 2 momentissa säädettyjä määräaikoja, jos kunta ja työvoimatoimisto varattuaan henkilölle tilaisuuden tulla kuulluksi arvioivat kuntouttavan työtoiminnan parhaiten tukevan henkilön elämänhallintaa ja työllistymisedellytyksiä. Ennen toiminnan järjestämistä on laadittava kuntouttavaa työtoimintaa koskeva aktivointisuunnitelma siten kuin 3 luvussa säädetään. Henkilön on esitettävä kuntouttavaa työtoimintaa koskeva pyyntö työvoimatoimistolle tai kunnalle.*

Lähde: L 2.3.2001/189. Laki kuntouttavasta työtoiminnasta.  
<http://www.finlex.fi/>, lainsäädäntö, ajantasainen lainsäädäntö.

## **Laki julkisesta työvoimapalvelusta**

### **Palkkatuki 7:1**

*Palkkatuki on työttömän työnhakijan työllistymisen edistämiseksi tarkoitettu työ- ja elinkeinotoimiston myöntämä tuki, jota voidaan myöntää työnantajalle palkkauskustannuksiin. Palkkatuella järjestettävän työn tarkoituksena on parantaa työttömän työnhakijan ammattitaitoa, osaamista ja työmarkkina-asemaa ja näin edistää hänen työllistymistään avoimille työmarkkinoille.*

Lähde: (L 28.12.2012/916. Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta)

## **Nuorisotakuu (ei erillistä lakia)**

*Jokaiselle alle 25-vuotiaalle työttömälle työnhakijalle on laadittava ennen 3 kk työttömyyttä*

- *työllistymissuunnitelma, joka jo sisältää tarjottavia toimenpiteitä/palveluja,*
- *kotoutumissuunnitelma (kotoutumislain piirissä oleville maahanmuuttajanuorille) tai*
- *aktivointisuunnitelma (laki kuntouttavasta työtoiminnasta).*

Muu keskeinen lainsäädäntö:

Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta L 916/2012

Työttömyysturvalaki L 30.12.2001/1290

Laki toimeentulotuesta L 30.12.1997/1412

Laki kuntoutuksen asiakasyhteistyöstä L 497/2003

## Liite 2. SWOT-analyysi

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> <li>- positiivinen tehtotaso</li> <li>- ulkopuolinen tuki ensimmäisen budjetin suunnittelussa</li> <li>- käytössä olevien mittareiden hyödynnettävyys kirjanpidossa</li> <li>- hanketyöntekijät</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- menetelmä on uusi</li> <li>- oikeiden mittareiden löytäminen</li> <li>- strategian päivittäminen kesken</li> <li>- uusi ajattelutapa</li> <li>- alkukoulutuksen puute, saadaanko sitoutettua kaikki toimintaan</li> </ul>
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> <li>- toiminta tulee näkyväksi</li> <li>- imagon muutos</li> <li>- auttaa kehittämään toimintaa</li> <li>- sitouttaa henkilökuntaa tavoitteisiin</li> <li>- rahoituksen perustelu helpottuu</li> <li>- työntekijöiden oma arvostus työhönsä lisääntyy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kyselyihin ei saada totuudenmukaisia vastauksia</li> <li>- valitaan liian monimutkaiset menetelmät, ei jaksata toteuttaa sitä loppuun asti</li> <li>- henkilöstön vaihtuvuus</li> <li>- henkilöstön riittävyys tulevaisuudessa hankkeiden loputtua</li> <li>- lakimuutokset</li> </ul>

**Liite 3. Sosiaalinen budjetti****Keuruun työllisyyspalvelut****Sosiaalinen tilinpito  
budjetti  
1.1. – 30.6.2015**

Keuruun  Työkanava



## Työllisyyspalvelut

### Perustietoja sosiaalista tilinpitoa varten

<b>Sosiaalisen tilinpidon kohde</b>	Keuruun kaupungin työllisyyspalvelut
<b>Sosiaalisen tilinpidon yhteyshenkilöt</b>	Vastuunkantajatiimi: Työllisyyspäällikkö Erja Koi-vula, toiminnanohjaaja Tiina Palonen, viestintä-koordinaattori Kati Somppi, palvelusihteeri Irma Salminen
<b>Periaatteet</b>	Yhteisöllisyys, suvaitsevaisuus, tasa-arvoisuus, asiakaslähtöisyys, taloudellisuus
<b>Perustehtävä ja toiminta-ajatus</b>	<p>Työllisyyspalvelut vastaavat työttömien ja osatyö-kykyisten asiakaspalvelusta, kaupungin työllistämisvelvoitteiden suunnittelusta ja toimeenpanosta, työtoiminnan kumppaneista sekä nuorten kesätyökampanjasta yhdessä Keuruun Yrittäjät r:n kanssa.</p> <p>Työllisyyspalvelut hoitavat kuntouttavan työtoiminnan asiakkaiden aktivoinnin ja palkkatukirekrytoinnin asiakaslähtöisesti ja kustannustehokkaasti. Toimintaa kehitetään edelleen asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. Kehittämisessä hyödynnetään työllisydenhoidon hankkeita.</p>
<b>Visio</b>	Koko kaupunki työllistää
<b>Keskeiset sidosryhmät</b>	<p>RAHOITTAJAT:</p> <p>Keuruun kaupunki</p> <p>Työkanava -hanke: Ely 75 %</p> <p>Nuorten Navikka -hanke: Aluehallintovirasto 90 %</p> <p>Keuruun kaupungin luottamushenkilöt</p> <p>Perusturvalautakunta</p> <p>Kaupunginjohtaja</p> <p>TE-toimisto</p> <p>Kela</p> <p>Ely-keskus</p> <p>KeuLink Oy</p> <p>ASIAKKAAN TUKI:</p> <p>Terveysterveyspalvelut</p> <p>Mielenterveyspalvelut</p>

Päihdehuollon palvelut  
 Sosiaalitoimi  
 TYÖLLISTÄJÄT / JATKOPOLUT:  
 Keuruun kaupunki

Kolmas sektori  
 - järjestöt, yhdistykset, seurat

Yksityiset yritykset  
 - Yrittäjät ry.  
 Keuruun seurakunta  
 Oppisopimuskoulutus  
 Oppilaitokset

### **Asiakkaat**

Keuruulaiset osatyökykyiset, pitkäaikaistyöttömät, vajaakuntoiset, joilla on vaikeuksia sijoittua työmarkkinoille sekä kehitysvammaiset  
 Lokakuu 2014: Kuntouttava työtoiminta 98, kehitysvammaisen työ- ja päivätoiminta 47, nuorten Navikka 8, oppisopimuskoulutus 1

### **Henkilöstö**

Työllisyyspäällikkö, palvelusihteeri, palveluohjaaja, Navikka toimintakeskuksessa toiminnanohjaaja ja 5 työnohjaajaa, hankkeissa 5+2 hanketyöntekijää

### **Johto**

Keuruun työllisyyspalvelut: Työllisyyspäällikkö Erja Koivula, Navikan toiminnanohjaaja Tiina Palonen. Työllisyyspalvelut toimii Keuruun kaupungin perusturvapalvelujen alla: Perusturvajohtaja Riitta Vanhanen

### **Sosiaalisen tilinpidon menetelmät**

Case -kuvaukset ja asiakkaan tarinat ja valokuvat  
 Työllisyyspalvelujen toimintakykymittari  
 Henkilöstökysely/ilmapiirikartoitus  
 Työllisyyspalvelun raportit

### **Muuta huomioitavaa**

Tiedotussuunnitelma:  
 Sisäinen tiedotus: Perusturvan hallinnonalalle, kaupunginjohtaja  
 keino: tiedottaminen palaverissa, materiaalin jakaminen  
 Ulkoinen tiedotus: Kaupunginvaltuusto, perusturvalautakunta; materiaalin jakaminen kokouksessa laaja yleisö, kaupungin verkkosivut

## Työllisyyspalvelut

### Sosiaalinen budjetti 1.1. – 30.6.2015

Tililuokka 1: Asiakkaiden elämänhallinnan ja työllisyysvalmiuksien tukija					
Indikaattori	Tavoitetaso	Mittausväline	Kysymykset	Vas- tuu	Aika- taulu
1.1 Kuntouttavaan työtoimintaan osallistuminen auttaa sosiaalisten taitojen kehittämisessä	tasokeskiarvo paranee 0,5 yksikköä  tasokeskiarvo alenee 0,5 yksikköä	Toimintakyky- mittari asteikko 1-5, alku- ja väliarviointi	1.1.1 Arvioi seuraavia väitteitä 1. Tulen yleensä hyvin ihmisten kanssa toimeen  2. Yksinäisyys painaa mieltäni	KS	01-03/15  04-06/15
1.2 Kuntouttavaan työtoimintaan osallistuminen tukee työelämävalmiuksien kehittymistä	tasokeskiarvo paranee 0,5 yksikköä	Toimintakyky- mittari asteikko 1-5, alku- ja väliarviointi	1.2.1 Arvioi seuraavia väitteitä 1. Pystyn noudattamaan sovittuja aikoja  2. Minulla on säännöllinen päivärytmi	KS	01-03/15  04-06/15
1.3 Kuntouttavaan työtoimintaan osallistuminen tukee elämänhallinnan taitojen kehittymistä	tasokeskiarvo paranee 0,5 yksikköä	Toimintakyky- mittari asteikko 1-5, alku- ja väliarviointi	1.3.1 Saan tukea elämäntilanteeni muuttamiseen osallistumalla työtoimintaan	KS	01-03/15  04-06/15
1.4 Kuntouttavaan työtoimintaan osallistuminen kartuttaa osaamista	20 kpl	Työllisyyspalvelujen tilastot  Tapauskuvaus 1-2 kpl	1.4.1 Osaamistodistusten määrä  1.4.2 Olen oppinut	EK	06/15
1.5 Navikka tukee alle 29-vuotiaiden työelämän valmiuksien kehittymistä		Tapauskuvaus 1-2 kpl	1.5.1 Toimintaan osallistuminen parantaa työelämän valmiuksiani	TP	05/15

## Työllisyyspalvelut

### Sosiaalinen budjetti 1.1. – 30.6.2015

Tililuokka 2: Työllisyyspalvelut ovat työntekijöilleen luottamuksellinen ja hyvä työyhteisö					
Indikaattori	Tavoite- taso	Mittausväline	Kysymykset	Vas- tuu	Aika- taulu
2.1 Työllisyys- palveluissa on kannustava, välittävä, arvostava ja oikeudenmukainen työilmapiiri	tavoite- keskiarvo 4, asteikolla 0-5	henkilöstö- kyselyn ilmapii- rikartoitus	<p>Työni ja työtehtäväni ovat kiinnostavia ja innostavia.</p> <p>Työssä jaksaminen ei tuota minulle ongelmia</p> <p>Viihdyn työssäni hyvin</p> <p>Työyhteisössäni ei esiinny henkilöstön keskeisiä ristiriitoja</p>	EK	04/15
2.2 Esimies työ on laadukasta	tavoite- keskiarvo 4, asteikolla 0-5	henkilöstö- kyselyn ilmapii- rikartoitus	<p>Työkuormitus jakaantuu työyhteisössämme oikeudenmukaisesti</p> <p>Esimieheni on tasapuolinen ja oikeudenmukainen</p> <p>Saan riittävästi palautetta esimieheltäni</p> <p>Saan esimieheltäni riittävästi tietoa minulle tärkeistä asioista</p>	EK	04/15
2.3 Työllisyys- palvelut tukevat henkilöstön osaamista	3 pv/hlö	Työllisyys- palvelujen tilastot	koulutuspäivät	EK	06/15



## Työllisyyspalvelut

### Sosiaalinen budjetti 1.1. – 30.6.2015

Tililuokka 3: Työllisyyspalvelujen toiminta on vaikuttanut keuruulaisten hyvinvointiin					
Indikaattori	Tavoitetaso	Mittausväline	Kysymykset	Vastuu	Aikataulu
3.1 Navikan toiminta vastaa luottamushenkilöstön odotuksia	Tavoitekeski-arvo 4, asteikolla 1-5  vastausprosentti väh.50 %	Sähköpostikysely kaupunginvaltuutetuille	1. Navikassa toiminta on laadukasta  2. Navikka tuottaa palvelut luotettavasti ja ammattitaidolla  3. Navikan toiminnalla on merkitystä asiakkaiden hyvinvointiin  4. Navikan palvelut ovat sellaisia mitä tarvitaan  5. Navikan resurssit ovat riittävät	EK	01/15
3.2 Navikka toiminta keskus on monipuolinen työ- ja oppimisympäristö	vastausprosentti väh.50 %  2 kpl	Sähköpostikysely kaupunginvaltuutetuille	Kerro omin sanoin  Mielikuvasi Navikka toimintakeskuksesta	EK	01/15
		Asiantuntijalausunnot Navikan toiminnasta	Mitä Navikka toimintakeskus sinulle merkitsee?	EK	06/15
3.3 Asiakkaan siirtyminen uuteen työmarkkina-asemaan	30% siirtymä, 60 % siirtymä alle 29-vuotiaissa	Työllisyyspalvelujen tilastot	Eri toimintoihin osallistuneiden määrä  Passiivitueltä aktivoituminen kuntouttavaan työtoimintaan  Työtoiminnasta eteenpäin	EK	06/15

**Työllisyyspalvelut**  
**Sosiaalinen budjetti 1.1. – 30.6.2015**

Tililuokka 4: Navikan toiminta tuo sisältöä kehitysvammaisten arkeen				
Vastuu: TP	Aikataulu: 02/15, 04/15	Ikä:	Sukupuoli:	Aikaa toiminnassa:
<p>Case-kertomukseen kerätään tietoa kehitysvammaisten työ- ja päivätoiminnan vaikutavuudesta asiakkaita haastatteleamalla, asiakkaan tarinoilla ja ohjaajan kokemusten perusteella</p>				
Tapauskuvauksien aiheita:		Case eli asiakkaan tarina		
<p>Elämänhallinnan paraneminen</p> <p>Yhteisöllisyyden kokemukset</p> <p>Luottamus omiin kykyihin</p> <p>Fyysisen hyvinvoinnin koheneminen</p> <p>Sisältöä arkeen</p> <p>Kirjoita 1sivuinen tarina asiakkaan toiminnasta saamista kokemuksista. Case-kuvauksia kerätään 3-4 ja niistä valitaan tilinpäätöskertomukseen lyhyitä otteita.</p>				

**Työllisyyspalvelut**  
**Sosiaalinen budjetti 1.1. – 30.6.2015**

Valokuvilla täydennetään sosiaalista tilinpäätöskertomusta ja saadaan näkyväksi sosiaalisten tavoitteiden toteutumista ja asiakkaiden tarinoita	
Vastuuhenkilö: IS	Aikataulu: 01/15–06/15
Valokuvauskohteita:	Huomioitavaa:
Navikan toimintakeskus	Asiakkaan kasvot eivät saa näkyä ilman lupaa
Navikka Puoti	Kuvien ihmisiltä pitää kysyä lupa julkiseen levitykseen
Navikka Kioski	Kuvissa ei tarvitse aina olla ihmisiä
Navikan kyltti	Kuvia voidaan ottaa sopivissa tilanteissa, mutta kaikkia ei julkaista
Pajoilla tapahtuva työ	Kuvia otetaan ympäri vuoden eri tilanteista
Liitutaulun lukkari	Kuvat kerätään sosiaalisen tilinpidon kansioon
Työvälineet	Kuvista osa valitaan tilinpäätöskertomukseen
Liikunta- ja leikkituokiot	
Asiakkaan tekemä tuote	
Yhteisöllisyyden kokemukset	
Ohjaustilanne	